

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Satisfacción laboral percibida en las y los colaboradores de la empresa  
Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. – Lima, Periodo 2018

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autora: Bachiller Rosmery Liceth Avendaño Rivera

Lima – Perú

2019

***Dedicatoria:***

A mi madre, con todo mi amor  
sincero e infinito. Por ser mí  
apoyo constante y motivo para  
superarme día a día.

***Agradecimiento:***

Mi sincero agradecimiento y admiración a mi madre por su firmeza y amor. Sus consejos y esfuerzos hacia el logro de mis metas.

## **PRESENTACIÓN**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N°003-FPs y TS-2018, me es grato poder presentar mi trabajo de investigación titulado “Satisfacción laboral percibida en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. - Lima. Periodo 2018”, bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea adecuadamente evaluado y aprobado.

Atentamente.

Rosmery Liceth Avendaño Rivera

## ÍNDICE

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Presentación	iv
Índice	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
<b>CAPÍTULO I: Planteamiento del problema</b>	
1.1. Descripción de la realidad problemática	17
1.2. Formulación del problema	20
1.2.1. Problema principal	20
1.2.2. Problemas secundarios	20
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
1.4. Justificación e importancia	22
<b>CAPÍTULO II: Marco teórico conceptual</b>	
2.1. Antecedentes	24
2.1.1. Antecedentes Internacionales	24
2.1.2. Antecedentes Nacionales	27
2.2. Bases Teóricas	30
2.2.1. Definiciones de la Satisfacción Laboral	30
2.2.2. Historia de la satisfacción laboral	31
2.2.3. Factores de la Satisfacción Laboral	33
2.2.4. Dimensiones de la Satisfacción laboral	34
2.2.5 Importancia de la Satisfacción Laboral	35

2.2.6. La Satisfacción Laboral y su relación con otras variables	36
2.2.7. La insatisfacción laboral	41
2.2.8. Relación entre satisfacción laboral y motivación	42
2.2.9. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral	44
2.3. Definiciones conceptuales	54
<b>CAPÍTULO III: Metodología</b>	
3.1. Tipo de investigación	55
3.2. Diseño de la investigación	55
3.3. Población y muestra	56
3.4. Identificación de las variables	57
3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	59
<b>CAPÍTULO IV: Presentación, procesamiento y análisis de resultados</b>	
4.1. Presentación de resultados generales	63
4.2. Presentación de resultados específicos	66
4.3. Procesamiento de los resultados	74
4.4. Discusión de los resultados	74
4.5. Conclusiones	77
4.6. Recomendaciones	78
<b>CAPÍTULO V: Programa de intervención</b>	
5.1. Denominación del programa	80
5.2. Justificación	80
5.3. Establecimiento de objetivos	82
5.3.1. Objetivo general	82
5.3.2. Objetivos específicos	83
5.4. Sector al que se dirige	83
5.5. Metodología de la intervención	83
5.6. Actividades	84
5.7. Recursos	92

5.8. Cronograma	93
5.9. Evaluación	94
<b>Referencias Bibliográficas</b>	96
<b>ANEXOS</b>	101
Anexo N° 1. Matriz de Consistencia	102
Anexo N° 2. Carta de Presentación	105
Anexo N° 3. Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC	106
Anexo N° 4. Fotografías	107

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Distribución de la población de estudio	56
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral.	58
<b>Tabla 3</b> Puntuación de la Escala de Satisfacción Laboral.	60
<b>Tabla 4.</b> Distribución de Ítems positivos y negativos de la Escala de Satisfacción Laboral.	61
<b>Tabla 5.</b> Baremo de la variable Satisfacción Laboral.	62
<b>Tabla 6.</b> Resultados sociodemográficos según el sexo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	63
<b>Tabla 7.</b> Resultados sociodemográficos según área de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	64
<b>Tabla 8.</b> Resultados sociodemográficos según sede de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	65
<b>Tabla 9.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales.	66
<b>Tabla 10.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos.	67
<b>Tabla 11.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Políticas Administrativas.	68
<b>Tabla 12.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relaciones Sociales.	69
<b>Tabla 13.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desarrollo Personal.	70
<b>Tabla 14.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desempeño de Tareas.	71



<b>Tabla 15.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relación con la Autoridad.	72
<b>Tabla 16.</b> Nivel general de satisfacción laboral en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Respuestas de la insatisfacción laboral.	42
<b>Figura 2.</b> Elementos de la teoría de las expectativas	50
<b>Figura 3.</b> Diseño de la investigación.	55
<b>Figura 4.</b> Resultados sociodemográficos según el sexo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	63
<b>Figura 5.</b> Resultados sociodemográficos según área de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	64
<b>Figura 6.</b> Resultados sociodemográficos según sede de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	65
<b>Figura 7.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales.	66
<b>Figura 8.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos.	67
<b>Figura 9.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Políticas Administrativa.	68
<b>Figura 10.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relaciones Sociales.	69
<b>Figura 11.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desarrollo Personal.	70
<b>Figura 12.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desempeño de Tareas.	71
<b>Figura 13.</b> Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relación con la Autoridad.	72
<b>Figura 14.</b> Nivel general de satisfacción laboral en las y los colaboradores	



## RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo determinar el nivel de satisfacción laboral percibida por las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. de la ciudad de Lima en el periodo 2018. La muestra estuvo constituida por 47 colaboradores, representando la integridad de la población. El diseño de investigación usado es no experimental – descriptivo con un enfoque cuantitativo de corte transversal. El instrumento utilizado para el recojo de la información es la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC (1999), creada por Sonia Palma Carrillo, el cual evalúa siete dimensiones: condiciones físicas y/o materiales, beneficios laborales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal, desempeño de tareas y relación con la autoridad.

Luego del procesamiento de los datos se obtuvo los resultados que concluyen que la satisfacción laboral percibida por las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 53.19%, es decir, no se encuentran satisfechos ni insatisfechos; generando no identificar niveles positivos o negativos de satisfacción hacia el trabajo.

**Palabras Claves:** Satisfacción laboral, bienestar, capital humano, productividad, insatisfacción laboral.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to determine the level of job satisfaction perceived by the employees of the Corporation of Associated Restaurants S.A.C. of the city of Lima in the 2018 period. The sample consisted of 47 employees, representing the integrity of the population. The research design used is non-experimental - descriptive with a quantitative cross-sectional approach. The instrument used for the collection of information is the SL-SPC Labor Satisfaction Scale (1999), created by Sonia Palma Carrillo, which evaluates seven dimensions: physical and / or material conditions, labor and / or remuneration benefits, administrative policies , social relations, personal development, performance of tasks and relationship with authority.

After the processing of the data, the results were obtained that conclude that the job satisfaction perceived by the employees of the Corporation of Associated Restaurants SAC, is categorized at a regular level with 53.19%, that is, they are not satisfied or dissatisfied; generating not identifying positive or negative levels of job satisfaction.

**Key words:** Job satisfaction, welfare, human capital, productivity, job dissatisfaction.

## INTRODUCCIÓN

En estos tiempos las empresas u organizaciones buscan acrecentar sus niveles de productividad, eficacia, eficiencia; por lo tanto, mejorar su posicionamiento dentro del mercado laboral esto muchas veces sin tomar la debida atención al capital humano, que conforma uno de los activos más importante en las empresas para el resultado de las metas.

Según la investigación de Ruzzier, Antoncic, Hisrich y Konecnik (2007), dirigido hacia una visión del capital humano en organizaciones de mediana magnitud como estímulo hacia la progresión internacional; afirman, los empresarios que introducen a su capital humano logran afianzar las aspiraciones establecidas. En este sentido, si una empresa u organización busca crecer; debe conocer a sus colaboradores, valorarlos y averiguar los niveles de satisfacción existentes.

La satisfacción laboral, es comprendida como la percepción del trabajador hacia su entorno laboral. La cual, es percibida, por medio, de ciertas condiciones de trabajo como: beneficios remunerativos, condiciones físicas, relaciones sociales, políticas organizacionales, oportunidades de desarrollo, desempeño de tareas y trato con sus superiores. Si no, se otorga la debida importancia a estos factores, podría generar consecuencias desfavorables a mediano o largo plazo, como; rotación de personal, bajos niveles de productividad, aumento de ausentismo, inadecuado clima laboral y otros; en consecuencia, pérdidas y aumento de los costos dentro de una empresa u organización.

En el Perú, en los últimos años las empresas u organizaciones privadas, vienen preocupándose por la satisfacción laboral; no sola por la directa relación con la productividad, sino por mejorar la imagen institucional y en consecuencia el logro de metas institucionales.

Ante ello, surge la urgencia de identificar los niveles de satisfacción laboral dentro de toda empresa u organización, sean estos positivos o negativos; para que los empresarios tengan conocimiento y sean responsables permitiendo que, a partir, de los resultados se refuercen las buenas prácticas o elaboren medidas correctivas.

La satisfacción, no debe ser concebida sólo como producto de un aumento en las retribuciones económicas o mayores beneficios; sino, las condiciones físicas, psicológicas, ambientales y/o sociales que influyen en contar con colaboradores satisfechos. Las organizaciones, tienen que ser conscientes de la responsabilidad corporativa que deben desarrollar; brindando mejores elementos asignados a su capital humano y una gestión eficaz del desarrollo de sus habilidades.

Reconocer la importancia de la satisfacción en las y los colaboradores, permite en términos organizacionales incrementar los niveles de productividad, compromiso y fidelización organizacional. En efecto, genera una impresión positiva en el bienestar individual y social de las y los colaboradores de toda organización lo cual influirá en la calidad de vida.

Con este análisis previo, el propósito del presente estudio de investigación es determinar el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. – Lima, Periodo 2018.

El actual trabajo de investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I, abarca el planteamiento del problema, en el que se narra la realidad problemática, se formula el problema principal como los secundarios, se establece el objetivo general y los específicos y la justificación e importancia del tema de investigación.

Capítulo II, se plantea el marco teórico conceptual, se mencionan los antecedentes nacionales e internacionales, bases teóricas y definiciones conceptuales de la variable de investigación.

Capítulo III, se describe la metodología del estudio, es decir, el tipo y diseño de investigación, población y muestra de estudio, identificación de las variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV, se presenta la presentación de los resultados, el procesamiento de datos, discusión de resultados, las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Capítulo V, se expone un programa de intervención que se realizará en la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. con la intención de mejorar los niveles de satisfacción laboral presentada en las y los colaboradores evaluados;

para que igualmente se sientan valorados y tenga un impacto positivo en su bienestar. Lo cual, traerá consigo incrementar los niveles de productividad y filiación con la empresa.

Finalmente, se citan las referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo del presente trabajo y se adjuntan los anexos empleados en la investigación.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la coyuntura actual, las organizaciones no solo se han vuelto más competitivas y globalizadas; los activos intangibles están considerados como el eje de gestión organizacional fundamental. Según Martínez, C. (2007) menciona que el progreso del capital humano, se ha transformado en una fuente de ventaja competitiva, siendo la satisfacción laboral un factor prioritario para un mayor desempeño y productividad organizacional.

En las últimas décadas, han incrementado las investigaciones sobre la satisfacción laboral en diversos ámbitos; uno de ellos, es la gestión de recursos humanos, debido al impacto organizacional que tiene el nivel de satisfacción laboral. Moré, Carmenate y Junco (2005), mencionan que la satisfacción laboral engloba factores de condiciones de trabajo entre los más fundamentales; la naturaleza del trabajo, salario, relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y crecimiento profesional.

La satisfacción laboral para Palma, S. (2005), es entendida como la actitud que toma el colaborador hacia su propio trabajo.

Lo cual, permite entender el comportamiento y la percepción que tienen las y los colaboradores de una organización, hacia el desarrollo de su trabajo; el cual, se basa según los valores y creencias individuales.

En la encuesta de satisfacción laboral en el Perú ejecutada por el portal Trabajando.com (2016), se concluyó que un 76% de los encuestados no se encuentra satisfecho con su trabajo; de este porcentaje el 22% indica que es porque no está en un trabajo desafiante, 20% señala que no cuenta con buen clima laboral, 19% refiere que su superior no es un buen líder, 12% porque no está conforme con su remuneración, 10% indica que la empresa no le retribuye sus logros, 10% lo atribuye a que no puede aportar nuevas ideas y un 7% porque no le brindan oportunidades de ascenso. Mientras, solo el 24% sí se encuentra satisfecho con su trabajo.

Con esta problemática, las organizaciones deben enfrentarse a realizar una integral gestión, de mejora sobre la satisfacción laboral; propiciando así un impacto positivo en el bienestar individual y satisfacción con la vida de sus colaboradores. Lo cual, trae un efecto colateral en la productividad, identificación organizacional, lealtad y el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo.

Y ante esta realidad, la no satisfacción laboral, trae consigo, aumentó de ausentismo, rotación de personal y probablemente aumento en los índices de renuncias en una organización; por ende, perjudica directamente al buen clima laboral. También, en relación a la salud, los que no se sienten satisfechos en su trabajo, experimentan efectos negativos en su salud física como socioemocional.

Siguiendo esta línea, la empresa privada Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. es un fast food dedicada a la venta y comercialización de comida, en base a pastas, de manera artesanal. En diferencia a los tradicionales fast food, la marca, es una antítesis de la comida rápida, pues la elaboración de los platos es al instante y el cliente puede ver como se prepara su pedido.

Siendo su centro de operación, los principales centros comerciales de Lima, desde el 2015, con la inauguración de su primer locatario en el C.C. La Rambla de Breña. La propuesta de la organización, se ha expandido durante los últimos años, contando con 3 sedes más en los centros comerciales Jockey Plaza, Begonias y Mall Santa Anita. Además, ha logrado que su marca sea franquiciada y su visión es seguir ese horizonte.

Durante estos últimos 3 años, la organización ha ido creciendo en sus operaciones, incorporando más colaboradores, tanto en el área operativa y administrativa. Actualmente, cuenta con 47 colaboradores distribuidos entre las 4 sedes; entre ellos, 38 colaboradores conforman las áreas operativas y 9 las áreas administrativas.

En el último año, se ha evidenciado en los colaboradores un incremento en el índice de rotación, impuntualidad, falta de compromiso, disminución de la productividad; lo cual, se visualiza y repercute en la operación de los locales. A raíz, de la poca motivación, con la que cuenta el personal; como consecuencia se evidencia, el no cumplimiento de los procesos establecidos, tanto, como en la

preparación y presentación de los productos y falta de cortesía a los clientes; no logrando una fidelización de los mismos. En consecuencia, se identificó que personal operativo (personal de cocina, lavado, caja e impulsadores), considera que la empresa no muestra un verdadero interés por su bienestar y mejorar su estado laboral y salarial.

El presente trabajo de investigación, tiene como finalidad identificar los niveles de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.; tanto operativo como administrativo, distribuidos en sus cuatro sedes de operaciones. Lo cual, permite conocer qué tan satisfechos se encuentran en la organización; así mismo, reconocer cómo se perciben en su trabajo, las funciones que desempeñan, la relación con sus superiores y compañeros de trabajo, los beneficios otorgados, las condiciones de trabajo brindadas y las oportunidades de desarrollo dadas por la organización.

En consecuencia, se pretende conocer las dimensiones o factores que actúan en la satisfacción laboral percibida por las y los colaboradores, las cuales generan un cambio el cumplimiento de sus deberes, las relaciones laborales, la identificación hacia la empresa, su bienestar e inclusive en su calidad de vida.

Cabe mencionar, que la organización es una propuesta nueva dentro del mercado comercial y aún no se afianza totalmente como una marca reconocida dentro del rubro de comida rápida o fast food. Sin embargo, se busca identificar y se pretende establecer políticas y planes de intervención que mejoren y hagan permanente que las y los colaboradores, se sientan satisfechos laboralmente. Lo cual, influye significativamente en la disminución de rotación del personal, tardanzas, ausentismo e incremento de la productividad, mayor compromiso y destacado desempeño en el personal. El lograr, contar con niveles positivos de satisfacción en las y los colaboradores dentro de la empresa, permite difundir que la organización, se preocupa tanto por el bienestar individual y laboral, reconociendo que las y los colaboradores son el activo o recurso más importante; permitiendo lograr un efecto favorable hacia el personal. Debido a esto, se da un regreso de la inversión, puesto que no solo se logra mejorar el nivel de satisfacción

laboral en las y los colaboradores; sino, mejorar el servicio fidelizando a los clientes y ejecución de los procedimientos estandarizados en la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. Lima, 2018?

### **1.2.2. Problemas secundarios**

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión condiciones físicas y/o materiales, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión políticas administrativas, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión relaciones sociales, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión desarrollo personal, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión desempeño de tareas, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión relación con la autoridad, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

- Determinar el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. – Lima, 2018.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Conocer, según la dimensión condiciones físicas y/o materiales, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

- Determinar, según la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

- Identificar, según la dimensión políticas administrativas, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

- Identificar, según la dimensión relaciones sociales, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

-Conocer, según la dimensión desarrollo personal, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

- Conocer, según la dimensión desempeño de tareas, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

- Determinar, según la dimensión relación con la autoridad, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

#### **1.4. Justificación e importancia**

Los intereses que motivaron a la elaboración de la presente investigación, sobre el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C, se cimentan en las experiencias obtenidas, a través, del ejercicio profesional en dicha organización. Dado que, la relación constante que se establece con las y los colaboradores y el soporte brindado mediante el área de bienestar social; motiva a investigar, cómo debería actuar la empresa, para que, desde sus políticas laborales, lineamientos y herramientas adquiera significancia; mejorando la satisfacción laboral y el bienestar y no solo por incrementar la productividad.

Al obtener los resultados, se podrá saber el nivel de satisfacción laboral en las y los colaboradores, lo cual, va permitir identificar y conocer sus perspectivas; facilitando información útil para la mejora y creación de políticas y programas laborales. También, será generador de la planificación y ejecución de un plan de trabajo, facilitador de un ambiente laboral favorable, impulsor del progreso de los colaboradores y que influya en su calidad de vida. Lo cual, beneficiará a la población de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., logrando brindar propuestas de mejora a la problemática, potenciar la conservación de talentos, un buen clima laboral y motivar a los colaboradores. Estas referencias, contribuyen en el aspecto práctico de la investigación.

En el marco teórico, incrementa las investigaciones en torno a la variable de satisfacción laboral, ampliando las fuentes teóricas. Convirtiéndose, en una fuente de información enriquecedor para las futuras investigaciones que estudien el tema. Por consiguiente, las descripciones y resultados obtenidos, llenará los vacíos de información que existan.

En ese mismo sentido, en el aspecto metodológico, la investigación servirá de modelo para las alternativas de métodos, técnicas, diseño de investigación y

uso de los instrumentos y seguir los procedimientos para el estudio estadístico en otras investigaciones.

Todo lo mencionado, confirma la trascendencia en conocer el nivel de satisfacción laboral en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.; pues, no brindar la importancia requerida a la variable de estudio, podría incrementar los índices de ausentismo, rotación, falta de compromiso, descenso en la productividad e incumplimiento en los estándares establecidos para la correcta operación del producto brindado; lo cual, afecta directamente en la experiencia brindada a los consumidores externos e internos.

Además, es necesario identificar las dimensiones que actúan en el nivel de satisfacción laboral; así pues, permite implementar estrategias desde el área de bienestar social. Enfocándose, en un abordaje integral de las y los colaboradores de la organización, fortaleciendo el bienestar laboral y personal; ocasionando un efecto colateral en la vida familiar.

Es relevante el análisis de la variable, pues, la noción de satisfacción laboral no solo se apoya, en obtener una mejor retribución económica. En tal sentido, se revalida que la satisfacción laboral está en función de aspectos vinculados al crecimiento personal, remuneración, políticas administrativas, compañerismo, correspondencia con los superiores, ejecución de tareas y condiciones materiales que favorezcan su tarea Palma, S. (2005).

En ese mismo sentido, con esta investigación se busca concientizar a los miembros y autoridades de la empresa, la exigencia de poseer un nivel de satisfacción adecuado para el logro de los propósitos de la empresa. Permitiendo, que, desde simples actividades como programas de motivación, integración, bienestar social, laboral, capacitación y otros; se contribuya con la autorrealización de las y los colaboradores. No solo, viendo esto como un motor para mejorar o elevar la productividad de las y los colaboradores; sino, como generador de un ambiente de trabajo satisfactorio y positivo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. Antecedentes Internacionales**

Espinoza, C. (2017) realizó una investigación titulada “La satisfacción laboral y el ausentismo del personal en el Banco Central del Ecuador (Quito)”. Siendo, el objetivo principal conocer los niveles de satisfacción laboral y ausentismo del personal del Banco Central de Ecuador; con un tipo de investigación descriptiva-relacional y diseño no experimental. La población sujeta de estudio fue de 487 trabajadores, que tuvieron registros de ausentismo durante el periodo del 1 al 31 de diciembre del 2016; de los cuales solo se tomó como muestra a 68 trabajadores que se ausentaron durante el mes de diciembre del 2016.

Los instrumentos utilizados fueron: el cuestionario de Satisfacción Laboral desarrollado por la Dra. Rosa Suárez Erazo, el cual, contiene treinta y tres (33) ítems que miden los siguientes niveles de satisfacción laboral; dirección de la unidad, motivación y reconocimiento, la comunicación, ambiente de trabajo e interacción con los compañeros, condiciones ambientales y recursos, visión de futuro y puesto de trabajo y la observación directa, que brinda información relevante sobre el objeto de estudio. La investigación concluyó, que el 77% de la muestra de estudio se encuentran satisfechos y la tasa de ausentismo representa un 63%; sean, por vacaciones y atrasos de tipo personal o médicos, representando una alta tasa de ausentismo en la organización analizada. Se estableció una relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo, puesto que, de los 52 trabajadores que se encuentran satisfechos, que son el 77%; 28 registran ausentismo (vacaciones, atrasos, de tipo personal o médicos). Otros 16 trabajadores, que representan el 23% de encuestados insatisfechos, incurren en todo tipo de ausentismo; lo cual permitió inferir, que efectivamente el nivel de insatisfacción laboral; influya que el trabajador se ausente de su puesto de trabajo.

Calderón, J. (2017) desarrolló la investigación denominada “Motivación y satisfacción laboral en la empresa “Joe Banana” de la ciudad de La Paz” donde el objetivo de investigación fue estudiar la relación existente entre la motivación y la



satisfacción laboral en el personal de la empresa. Con un tipo de investigación descriptivo-transversal y diseño no experimental. La población estuvo compuesta por 150 empleados, entre ellos el personal de atención al cliente, meseros, cocineros, pasteleros, coperos y cajeros en un rango de 20 a 45 años de edad entre mujeres y varones, tomándose como muestra representativa a 50 trabajadores de ambos sexos. Las técnicas para la recolección de datos, fueron la entrevista no estructurada, dirigida hacia el personal operativo y personal administrativo y los cuestionarios, para la variable de motivación se aplicó el cuestionario de Motivación para el Trabajo – CMT, de Fernando Toro Álvarez y para la variable satisfacción laboral, el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998).

Con la información obtenida, se concluyó, que el nivel de motivación es superior al nivel de satisfacción laboral en términos porcentuales, por lo cual, se desprendió que tanto la variable motivación como la variable de satisfacción laboral; sí están relacionadas, en cuanto a los factores intrínsecos (factores motivacionales, necesidad de logro, necesidad de afiliación), sobreponiéndose sobre los extrínsecos (factores motivacionales, necesidad de logro, necesidad de afiliación).

Pablos, M. (2016) en su investigación “Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres”, propuso como objetivo general de la investigación determinar el grado de satisfacción laboral de las enfermeras asistenciales en los hospitales públicos de Badajoz y Cáceres. El tipo de investigación fue cuantitativa, con un diseño de tipo descriptivo y una población conformada por 806 enfermeras. Tomando como muestra de investigación a 745 enfermeras, las cuales fueron seleccionadas, por un muestreo aleatorio simple distribuidas de la siguiente manera: 215 participantes del Hospital de Infanta Cristina, 87 del Hospital de Materno Infantil y 95 del Hospital Perpetuo Socorro pertenecientes a la ciudad de Badajoz; 294 del Hospital San Pedro de Alcántara y 54 del Hospital Virgen de la Puerta de la ciudad de Cáceres.

Los instrumentos fueron de dos tipos: cuantitativo, con un cuestionario tipo Likert, el cual aborda las siguientes dimensiones; información de carácter general, percepción del ámbito de trabajo, comentarios y sugerencias; la cual fue diseñada

para la investigación y el otro fue de carácter cualitativo, por medio, de grupos de debate, aplicando preguntas estructuradas facilitando información significativa para la investigación. Con los datos obtenidos, se concluyó que los cinco hospitales, tienen un nivel medio alto de satisfacción laboral en las enfermeras. Así mismo, se sugirió realizar periódicamente estudios de satisfacción laboral y mejoras en las condiciones ambientales; debido a que la insatisfacción en el personal de enfermería podría repercutir en la atención de sus pacientes y su propia salud.

García, C. (2015) realizó una investigación denominada “Relación entre calidad de vida y satisfacción laboral en los empleados de la empresa Seguros Alianza S.A en Quito”, cuyo objetivo fue identificar si existe una relación entre la calidad de vida y la satisfacción laboral en la organización mencionada. El tipo de investigación desarrollada fue correlacionar, ante la presencia de dos variables de investigación y un diseño de investigación no experimental. La población estuvo constituida por 54 empleados, tomándose como muestra a 22 empleados de las áreas comerciales, cobranzas, siniestros y emisión; las cuales, fueron elegidas a criterio del gerente de talento humano, a efectos de una mayor efectividad de sus funciones, realizándose un muestreo no probabilístico por juicio.

Para la variable calidad de vida, se usó como instrumento el cuestionario de Escala GENCAT, que realiza la medición de factores psicosocioeconómicos y para la variable satisfacción laboral, el cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, con factores de medición económico, ambiental y social. Se concluyó, que la calidad de vida y la satisfacción laboral están relacionadas; por lo cual, se desprendió que un nivel bajo de satisfacción laboral influye en la apreciación de la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores.

Valencia, E. (2014) desarrolló la investigación denominada “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu-American”, teniendo como objetivo realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral en los Laboratorios Ecu-American, para determinar el nivel de influencia en el desempeño en base a la evaluación de las condiciones que enmarca la cultura organizacional. La metodología de investigación fue cualitativa, con un tipo de investigación descriptiva-correlacional y diseño no experimental, aplicado a 96 colaboradores que representan la totalidad distribuidos de la siguiente forma: 27

administrativos, 33 técnicos y 36 de recepción. Se construyó y administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de cuarenta y un (41) ítems, con preguntas cerradas con una valoración de uno a cuatro; evaluando nueve dimensiones las cuales se enfocaron en la naturaleza del trabajo, respeto y consideración hacia los empleados, la comunicación y relación entre compañeros de trabajo, supervisión, desarrollo y entrenamiento al personal, la satisfacción general de los empleados, los beneficios sociales y la evaluación de las condiciones para el desempeño de los empleados. Realizada la aplicación de la encuesta, se determinó que, de las nueve dimensiones evaluadas, cuatro de ellas están valoradas con un porcentaje menor del 50% lo cual refleja un nivel bajo de satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores. A través, del método del chi cuadrado, se pudo comprobar que la satisfacción laboral sí interviene en el nivel de desempeño laboral; generado por las inadecuadas políticas laborales que realiza la empresa. Con los resultados, se respaldaron la implementación de un plan de acción, el cual, ayudó a fortalecer la administración del talento humano de dicha empresa.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

Pacheco, D. (2018) llevó a cabo la siguiente investigación “Nivel de satisfacción laboral en colaboradores de la empresa Payles Shoesource Perú, 2017”, con el objetivo de diagnosticar el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores; el tipo de investigación fue no experimental y con un diseño de investigación cuantitativa–descriptiva–prospectiva–transversal. Contó, con una población de 62 colaboradores, debido al tamaño reducido de la población, no se necesitó de técnicas de simplificación de la muestra. El instrumento usado para la recolección de datos, fue el cuestionario, que comprendió dos apartados: la primera, datos sobre condiciones sociodemográficas, que incluían edad, sexo, nivel de estudio y estado civil de los colaboradores y características laborales; que incluían tipo de filiación laboral, tiempo laboral y cargo desempeñado; en total incluían 22 preguntas. La segunda parte, usó una Escala de Satisfacción Laboral, la cual contiene quince (15) ítems medidos en la escala Likert, 7 de ellos median la satisfacción laboral intrínseca y 8 la satisfacción laboral extrínseca. Finalmente, se concluyó que el nivel de satisfacción laboral en los colaboradores de la empresa Payles Shoesource Perú, alcanzó un 43% de satisfacción; sin embargo, el 53.2% está medianamente satisfecho y un 3.3% no satisfecho. En la evaluación de la

satisfacción laboral intrínseca, el 58.1% indicó estar medianamente insatisfechos, siendo el ítem de reconocimiento laboral con la valoración más baja. Del mismo modo, la satisfacción laboral extrínseca contó con una valoración de 56.5% demostrando estar medianamente insatisfechos, siendo el ítem de supervisor inmediato la de más baja valoración.

Saravia, L. (2018) realizó una investigación titulada “Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima, Perú, 2017”, siendo el objetivo determinar el nivel de satisfacción que prevalece en los trabajadores. Con una investigación tipo descriptivo y diseño no experimental transversal; la población estuvo formada por 75 trabajadores, los cuales representan la muestra en su totalidad, de ambos sexos entre 43 hombres y 32 mujeres, en un rango de edad de 20-49 años; distribuidos en una planta de producción y dos anexos comerciales.

El instrumento empleado para la recolección de datos, fue el cuestionario Escala de Comportamiento Organizacional 50 – Satisfacción Laboral (ECO 50), cuyo nombre original es S20/S23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró, el cual fue adaptado al Perú por Pereyra, J. (2015); la escala de satisfacción laboral es tipo Likert formada por 23 ítems agrupados en 5 áreas: supervisión, ambiente físico, prestaciones, intrínseca y participación. Como conclusión, el nivel de satisfacción laboral que predominó en los trabajadores, fue el de muy alto con un 34.67%; lo cual significa que los trabajadores se sienten satisfechos en su centro de labores.

Ríos, R. (2017) desarrolló su investigación “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015”, teniendo como objetivo primordial establecer si existe una relación entre la motivación y satisfacción laboral. La investigación fue de tipo no experimental y diseño descriptivo-correlacional, teniendo a una población de 82 trabajadores de la municipalidad de provincial de Lamas. Con una muestra de 62 trabajadores, elegidos por un muestreo no probabilístico, por racimos según las áreas de trabajo de la municipalidad, siendo el criterio de inclusión ser trabajador contratado o nombrado con un año de antigüedad. Se usó como instrumento de investigación, dos cuestionarios de tipo Likert, el primero en torno a la motivación del personal con 23 preguntas de las siguientes dimensiones: variedad, identidad

e importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación. El segundo cuestionario, fue orientado a la satisfacción laboral; con 36 preguntas divididas en las siguientes dimensiones: condiciones físicas, beneficios, políticas, relaciones y realización personal.

Realizadas ambas encuestas, se obtuvo como resultado que el nivel de motivación es predominantemente alto con un 63%, un 34% en el nivel medio y solo un 3% en el nivel bajo. Las preguntas que obtiene un porcentaje mayor son las de autonomía e identidad de la tarea, lo cual demuestra que los trabajadores sienten independencia para realizar sus tareas e identificados en las tareas asignadas. Los resultados del cuestionario aplicado a la variable de satisfacción laboral, demuestran que un 75% está satisfecho, un 24% en el nivel medio y solo el 1% en el nivel bajo, lo cual lo ubica en un nivel alto, apoyando que las condiciones laborales son favorables. Determinando como conclusión, que sí existe relación entre ambas variables, de acuerdo a la prueba de hipótesis de Pearson; con un índice de 0,366 que indica una correlación directa y moderada. Por tanto, se acepta que sí existe una relación directa y significativa entre la motivación y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas durante el año 2015.

Tamayo, M. (2017) en su tesis titulada “Cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Compañía Minera Poderosa S.A. 2017”, tuvo como objetivo definir la correlación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en la entidad ya mencionada. Siendo el tipo de investigación no experimental de corte transversal y el diseño de estudio es descriptivo-correlacional. La población estuvo compuesta por 1506 trabajadores y por un muestreo de tipo probabilístico se seleccionó a 493 participantes de género masculino. Para la medición de la cultura organizacional, se utilizó como instrumento el cuestionario de Cultura Organizacional de Hernández, Mendoza y González (2016) y para medir la satisfacción laboral será el cuestionario de Satisfacción laboral SL-SPC de Palma (2004). A consecuencia, de los resultados se demostró que existe relación directa débil y altamente significativa entre la cultura organizacional y satisfacción laboral, con un valor de correlación de ( $\rho=0.522$ ); permitiendo deducir que, a niveles mayores de cultura organizacional en la muestra estudiada, la satisfacción laboral será mayor o inversamente.

Chanchanya, E. (2017) en su trabajo titulado “Nivel de Satisfacción Laboral en el Personal Operativo de la Empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C. de Ransa San Agustín - Callao, 2017”, abordó como objetivo determinar el nivel de satisfacción del personal operativo, en la entidad mencionada. El tipo de investigación fue descriptivo, de diseño no experimental y enfoque de investigación cuantitativo. La muestra para la investigación, fue conformada por 98 trabajadores de ambos sexos, seleccionados por un muestreo probabilístico intencional.

Para la recopilación de la información, se usó el cuestionario denominado Escala de Satisfacción Laboral (SL SPC) de Sonia Palma, en base a una escala tipo Likert que contiene 27 ítems que ayudarán a determinar el nivel de satisfacción laboral en cuatro dimensiones: significación de tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal/social y beneficios económicos. Llegando a la conclusión, que un 54% de la muestra evaluada, se encontró en la categoría de insatisfacción laboral; un 27% medianamente satisfecho y solo el 19% se encuentra satisfecho. Lo que permitió afirmar, que los empleados del área operativa en su mayoría se encuentran insatisfechos; siendo los factores de significación de tarea, condiciones de trabajo y beneficios económicos, encontrándose en la categoría de satisfacción promedio; mientras la dimensión de reconocimiento personal y/o social está en el rango de insatisfacción laboral.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Definiciones de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es una cuestión de gran interés, lo cual ha generado diversos estudios; a continuación, algunas conceptualizaciones:

Robbins y Judge (2009) refieren que la satisfacción laboral es aquel sentimiento positivo sobre el trabajo propio, que nace de la apreciación de sus características.

Es decir, los colaboradores generan una actitud favorable hacia el trabajo cuando este tiene singularidades como ganancias equitativas, trabajo en equipo, genere retos laborales y condiciones laborales favorables.

Locke, E. (1976) menciona que el nivel de bienestar obtenido por el trabajo, se denomina satisfacción laboral. Siendo, una disposición emocional positiva producto de una percepción subjetiva hacia el propio trabajo.

Fleishman y Bass (1979) delimitan que es la contestación afectiva a consecuencia del trabajo desarrollado y en función a sus anhelos o deseos que espera del trabajo.

Lawler, E. (1973) menciona que es la relación entre las expectativas y las recompensas obtenidas en el trabajo. En otras palabras, existe satisfacción cuando se obtiene un estímulo esperado, no necesariamente monetaria. Si no se recibe lo esperado, se produce insatisfacción en el trabajador.

Taylor, F. (1911) asume que la satisfacción en el trabajo, solo se generará con la ayuda de las remuneraciones recibidas, es decir, mediante recompensas.

Peiró y Prieto (1996) indican que una satisfacción positiva se logra por la expectativa de una persona hacia su trabajo y lo que llega a conseguir.

Davis y Newstrom (2003) detallan que la satisfacción laboral es aquel conglomerado de sentimientos y emociones positivas o negativas de cómo las personas ven su trabajo. Es decir, una postura afectiva de agrado o desagrado.

Palma, S. (2005) refiere que es la sensación de los trabajadores hacia su entorno laboral y aspectos de realización personal, trabajo de equipo, supervisión y situaciones laborales que simplifiquen su tarea.

### **2.2.2. Historia de la satisfacción laboral**

En estos momentos, existen diversos conceptos que delimitan la satisfacción laboral. Sin embargo, la necesidad de comprender la satisfacción laboral, tiene como pionero a Taylor, F. (1911), quien en su estudio sobre los trabajadores de la Bethlehem Steel Company, delimitó que la satisfacción con el trabajo estaba relacionada con las ganancias del trabajo, la promoción, pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso.

Mayo, E. (1977) realizó una investigación denominada el experimento de Hawthorne en la fábrica Wester Electric Company, donde buscaba identificar las

secuelas de las condiciones laborales, principalmente la iluminación, sobre la productividad de los trabajadores. Siendo una de las primeras investigaciones, de esta variable organizacional, donde los resultados demostraron que las condiciones favorables aumentaban el nivel de productividad. A partir de estos resultados, el autor aseguró que la interacción del individuo con el grupo era el componente más decisivo para la satisfacción con el trabajo y la ubicó por encima de elementos que también ejercen dominio como, seguridad, filiación, estima, interés extrínseco por el trabajo y los logros. Además, se evidenció que los individuos trabajan, no solo por la retribución económica; surgiendo nuevas investigaciones sobre los diversos factores de la satisfacción laboral.

Hoppock, R. (1935) fue el primero en realizar una investigación sobre la satisfacción laboral propiamente dicha, a través, de su libro *Job Satisfaction*; este se cimenta principalmente en que la satisfacción, es un fin importante del trabajo humano, puesto que tiene una correlación implícita o explícita con el desempeño. La realización de esta investigación, cambió la forma de percibir la conexión entre el trabajador y su actividad laboral. Así, esta variable se volvió un tema de estudio demandante; por su influencia en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida de los colaboradores.

Así pues, con las primeras investigaciones, se permitió delimitar el concepto de satisfacción laboral. Posteriormente, ha obtenido conceptualizaciones múltiples, evidenciando que la satisfacción laboral no es unidimensional; sino un fenómeno organizacional donde influyen múltiples variables entre ellas podemos identificar: las características propias de la persona, las inherentes a la actividad laboral y el balance realizado entre lo obtenido como resultado del trabajo realizado y lo que se aguarda recibir.

Finalmente, la satisfacción laboral tiene gran relevancia; diversificándose los estudios de investigaciones desde la psicología organizacional, la administración, recursos humanos, la gestión del talento humano y otras. Esto debido, al impacto que puede generar en cualquier tipo de organización donde exista un colectivo laboral; incidiendo en la rotación, productividad, compromiso organizacional y más variables que analizaremos en la presente investigación.



### 2.2.3. Factores de la Satisfacción Laboral

Diversos autores, plantean factores decisivos en los niveles de satisfacción laboral, entre ellos los definidos por Robbins y Judge (2009) los cuales son:

**Labor que plantea retos mentales:** en este primer factor los empleados, prefieren los trabajos que les otorguen desarrollar sus habilidades, capacidades, aptitudes, facultades y ofrezcan actividades, libertad e información de cómo van desempeñándose. Esta característica, convierte al puesto laboral mentalmente desafiante.

Lo cual, permite interpretar que aquellos trabajos con poco desafío, generen en los empleados aburrimiento; sin embargo, aquellos que presentan un desafío grande crean frustración y sensación de fracaso. Ante un desafío moderado, la mayoría de empleados experimentan placer y satisfacción.

**Recompensas equitativas:** hace referencia al deseo de sistemas salariales y políticas de ascensos justos, claras y semejantes a sus expectativas. Cuando el salario se considere justo y con fundamentos en función al trabajo desarrollado, los conocimientos personales y el estándar salarial de la comunidad, es probable que el efecto sea la satisfacción.

**Condiciones apropiadas de trabajo:** es el interés por el entorno laboral y el bienestar individual para desarrollar un buen trabajo. Preferencia por ambientes físicos seguros o cómodos; además, de trabajar en zonas cercanas a sus casas, en construcciones modernas y con equipamiento idóneo.

**Compañeros colaboradores:** cuando se recibe más que dinero o cosas tangibles; puesto que, el trabajo lleva a complacer la necesidad de interacción social. Lo cual, genera relaciones amistosas con los compañeros, favoreciendo un incremento en la satisfacción hacia el trabajo. Esto también, se ve influenciado por la relación con los supervisores, siendo un determinante crucial para la satisfacción.

El tener superiores amistosos, comprensivos, que reconocen y elogian el trabajo desempeñado; genera una actitud favorable por el trabajo desarrollado.

#### 2.2.4. Dimensiones de la Satisfacción laboral

Existen autores que indican múltiples dimensiones a la variable satisfacción laboral, algunos autores son:

Locke, E. (1979) identificó y analizó las dimensiones que influyen en la satisfacción laboral, describiéndolas como la derivación de un conjunto de factores asociados al trabajo. Esto lo consiguió, acoplando las características propias del trabajo y las individuales de cada trabajador; clasificándolas de la siguiente manera:

**Satisfacción con el trabajo:** es aquel interés intrínseco hacia el trabajo, junto a las oportunidades de éxito, reconocimiento del mismo, ascenso, aprendizaje y otras.

**Satisfacción con el salario:** es cómo el dinero es distribuido, es decir, la equidad existente; hace mención al agrado con las remuneraciones, sujetas a la valoración al trabajo y el pago recibido.

**Satisfacción con las promociones:** son las alternativas de aprendizaje o bases de apoyo para una posterior promoción interna.

**Satisfacción con el reconocimiento:** incluye las aprobaciones, elogios, y cuán loable resulta un trabajo ejecutado, de igual forma, las críticas respecto al mismo. Según, el autor esta dimensión es crucial en la satisfacción e insatisfacción.

**Satisfacción con los beneficios:** son los beneficios de pensiones, seguros médicos, vacaciones y bonos.

**Satisfacción con las condiciones de trabajo:** son las facilidades vitales y necesarias para el individuo; como flexibilidad de horario, descansos, ambientes laborales óptimos y perfiles de puestos adecuados.

**Satisfacción con la supervisión:** hace mención a la forma de supervisión, uso de capacidades técnicas, administrativas y cualidades a nivel interpersonal.

**Satisfacción con los colegas de trabajo:** abarca las competencias entre compañeros como las de apoyo, la amistad y comunicación entre los mismos.

**Satisfacción con la compañía y dirección:** engloba dos componentes, los lineamientos de beneficios y salarios. La empresa determina en el trabajo el grado de responsabilidad, la carga laboral, las oportunidades de promoción, la cantidad de aumento y las condiciones de trabajo. Por ello, la organización posee mayor control sobre estos factores que el supervisor inmediato del empleado, por ende, la organización es responsable de realizar mejoras en favor del trabajador.

Siguiendo esta línea, Palma, S. (1999) plantea, por medio, de su escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC), siete dimensiones en el estudio de la satisfacción laboral, las cuales son:

**Condiciones Físicas y/o Materiales:** son los elementos materiales o de infraestructura, que faciliten el cumplimiento de las tareas cotidianas.

**Beneficios Laborales y/o Remuneraciones:** es la retribución a cambio de la prestación laboral a la empresa, es decir, incentivos y subvenciones.

**Políticas Administrativas:** es la aprobación a los lineamientos o directrices de la empresa, las cuales están direccionadas a regularizar los vínculos laborales.

**Relaciones Sociales:** nivel de relación recíproca con otros integrantes de la organización, con quienes se realizan laborales cotidianas.

**Desarrollo Personal:** es la ocasión favorable, donde se desarrollan tareas laborales, empleando las capacidades y habilidades para obtener un desempeño mejor y autorrealizarse.

**Desempeño de Tareas:** es la valoración que el trabajador le otorga a sus actividades cotidianas, frente a la entidad donde labora.

**Relación con la Autoridad:** estimación que otorgan los colaboradores, a la relación establecida con sus jefes directos o superiores.

### **2.2.5 Importancia de la Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral, tal como se ha visto, ha sido investigada por diversos enfoques como los psicológicos, sociológicos, administrativos, organizacionales y otros; en la presente investigación se tomará relevancia al enfoque organizacional y el impacto que existe con otras variables organizacionales. Es por ello, que cobra

vital importancia, pues, diversas investigaciones concluyen que las instituciones no pueden aspirar a lograr niveles altos de competitividad y productividad si sus colaboradores no se encuentran satisfechos; es decir, tener niveles positivos de satisfacción permite ganancias para las y los colaboradores, como la organización.

En la actualidad, las organizaciones que buscan expandirse dentro de los mercados laborales, han volcado su atención a la satisfacción laboral y por ende al bienestar que perciben sus colaboradores. Lo cual, genera un retorno de inversión, puesto que, con niveles altos de satisfacción laboral se genera un incremento en la satisfacción de consumidores internos y externos de las empresas. Continuamente, se escucha a los gerentes o líderes, considerar a las personas como el activo más valioso, sobreponiéndose ante los recursos materiales y económicos; visto que, son los realizadores del cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por las organizaciones. Para esto, se debe afianzar y reforzar la actitud y compromiso de los colaboradores frente al trabajo en sí mismo.

La satisfacción laboral es una actitud individual, es decir, lo que a uno lo motiva, no tiene que tener el mismo valor para otra persona. Debido a esto, es importante conocer los niveles de satisfacción dentro de toda organización, para identificar los factores con mayor incidencia de insatisfacción y revertir o reducir los porcentajes negativos de satisfacción.

Finalmente, es importante el estudio de la satisfacción laboral dentro del ámbito organizacional debido a que esta influye tanto en el desempeño como el comportamiento. Permitiendo, conocer las necesidades existentes e identificar las falencias de la empresa hacia las y los colaboradores.

## **2.2.6. La Satisfacción Laboral y su relación con otras variables**

### **Satisfacción laboral y productividad**

Generalmente se relaciona que un nivel positivo de satisfacción laboral genera un impacto efectivo en la productividad de los colaboradores. Esta premisa, sostiene que las empresas u organizaciones que tienen a su personal satisfecho, tienden a elevar su desempeño, logrando un trabajo con mayor eficacia y eficiencia.

El portal emprende pyme.net indica que la productividad es el producto de la actuación emprendida para el logro de las metas de la empresa y buen clima laboral; considerando la asignación de recursos y sus resultados.

La relación entre ambas variables, se ha confirmado por diversos estudios, demostrando una relación positiva entre la satisfacción y la productividad. Sin embargo, la existencia de una causalidad, es decir, establecer una relación causa y efecto entre ambas variables es de gran discusión.

Lo cual, es afirmado por Robbins y Judge (2009) donde mencionan la presencia de una relación, la cual puede ser inversa, ya sea que los trabajadores productivos estén satisfechos o que la productividad lleve a la satisfacción.

Con lo mencionado, se confirma que, si se reúnen todos los datos sobre la satisfacción y la productividad como un todo, se descubre que aquellas empresas con trabajadores satisfechos tienden a ser más eficaces, que con personal insatisfecho (Robbins y Judge, 2009).

Por ello, podemos decir que niveles altos de productividad van de la mano de factores como el reconocimiento obtenido, mejoras salariales, oportunidades de promoción y otros componentes propios del trabajo.

Lo innegable, es que un buen ambiente laboral, relaciones laborales armoniosas, trabajo en equipo, un buen liderazgo en los superiores y condiciones favorables. Permiten, lograr un buen desempeño de la mayoría de los integrantes de la organización, generando una actitud positiva hacia el trabajo.

### **Satisfacción laboral y Compromiso Organizacional**

En la coyuntura actual, las organizaciones tienen estrategias internas para lograr establecer una relación favorable con las y los colaboradores. Buscando, interiorizar en el personal, lealtad hacia la empresa.

Esto se denomina compromiso organizacional, Robbins y Judge (2009) lo definen como: “El grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de esta, y desea mantener una relación con ella” (p.79).

Según se ha citado, se entiende el compromiso organizacional, como aquella identificación hacia la organización o empresa donde laboramos; donde nos sentimos parte de y logramos un involucramiento. Es por ello, que la dependencia de recursos humanos, cumple un rol esencial logrando desarrollar estrategias que identifiquen aquellos factores que refuercen y fomenten una identificación verídica de los empleados hacia la organización.

Lo cual, logra obtener beneficios a largo plazo, ya que serán los mismos empleados quienes deseen permanecer en la organización; fortaleciendo el compromiso con los objetivos, desempeño, satisfacción y por consecuencia menores índices de deserción laboral.

Siguiendo con lo planteado por Robbins y Judge (2009), mencionan que el compromiso organizacional tiene los siguientes componentes:

- Compromiso afectivo: los sentimientos hacia la organización y la convicción en los valores.
- Compromiso para continuar: valor económico que se recibe por ser parte de una organización en comparación a las pérdidas de dejarla o renunciar.
- Compromiso normativo: es la responsabilidad de continuar en la organización por razones éticas o morales.

### **Satisfacción laboral y rotación**

Nuevamente, se suele asociar que un nivel de satisfacción positivo dentro de una empresa u organización trae consigo una rotación de personal más baja. Newstrom, J. (2011) refiere mientras más satisfechos estén los empleados, disminuye la probabilidad que inicien o contemplen el abandonar el trabajo, por lo cual, la permanencia en el centro laboral aumenta.

Desprendiéndose, que personal insatisfechos tengan un nivel de rotación más elevado; ya sea, porque tengan conflictos con sus superiores, compañeros o el entorno laboral no sea el deseado. Por lo cual, buscarán nuevos empleos o contemplen la idea de renunciar.

Robbins y Judge (2009) afirman: “Un moderador importante de la relación entre satisfacción y rotación es el nivel de desempeño del empleado” (p.90). Entendiendo, que aquel personal con un desempeño laboral destacado tiene menos posibilidades de abandonar la organización, ya que, se tomará las acciones para retener a este personal. Caso contrario, de aquel personal con deficiente desempeño donde la organización, no hará mayor esfuerzo de mantenerlos.

Los autores, mencionan que la satisfacción laboral, sea una influencia más significativa para aquellos trabajadores con bajo desempeño, logrando así, una percepción positiva del trabajo.

Hellriegel y Slocum (2009), afirman: “El costo de reemplazar empleados es de aproximadamente 30 o 40 por ciento de su salario, la rotación puede resultar muy cara” (p.53).

Lo mencionado, tiene estrecha relación con lo planteado por Newstrom, J. (2011) quien indica que la rotación tiene efectos nocivos en las empresas como: costos de separación (tiempo de entrevista de salida y pago de beneficios), costos de capacitación al nuevo personal, costos de la vacante (pago de horas extras al personal de apoyo), costos de reemplazo (reclutamiento y selección) y efectos sobre el estado de ánimo (pérdidas de amistades).

Ante ello, los gerentes o líderes de las empresas, no deben ver la rotación como un aumento de costos; sino como una oportunidad de identificar sus propias falencias. Si bien, la rotación puede traer como efecto positivo, la promoción interna para cubrir puestos vacantes; el implementar y mejorar las condiciones laborales no solo aumenta el desempeño, mejora la satisfacción hacia el trabajo y evita la salida de personal valioso.

### **Satisfacción laboral y ausentismo**

El ausentismo, es la ausencia o falta al trabajo; sin embargo, estas pueden ser justificadas por motivos de enfermedad, problemas de índole personal u otros, que sí son legítimos. Pero, hay colaboradores que aprovechan alguna oportunidad sin mayor justificación valedera para ausentarse.

Ambos casos son perjudiciales para la organización, por tanto, no se logra alcanzar la producción esperada, debido, a la interrupción por la ausencia en los puestos de trabajo. Generando, un sobre costo y deterioro de la eficacia y eficiencia en los procedimientos.

Diversos estudios han corroborado la relación entre la satisfacción y el ausentismo, siendo así, Newstrom, J. (2011) menciona que los empleados con menor satisfacción tienen mayor tendencia a ausentarse al trabajo con mayor continuidad. Si bien, la insatisfacción en los trabajadores es un motivo de ausencias o faltas, esta no es la causa principal del incremento o altos índices de ausencia dentro de las organizaciones.

Puesto que, un nivel positivo de satisfacción laboral, no asegura evitar ausencias; esto puede deberse a condiciones laborales inadecuadas, llevando al colaborador a alejarse de la organización.

Si bien las ausencias laborales son inevitables, estas no deben volverse en un problema mayor, ni una peculiaridad del personal. Por esto, las empresas deben tener políticas claras, que hagan frente a las prácticas repetitivas de ausentismo laboral.

### **Satisfacción laboral y satisfacción con el cliente**

El personal de una organización u empresa que se encuentra en puestos de servicio y/o atención, se relacionan con los clientes. Por lo cual, las empresas desarrollan gran interés y preocupación por la atención que se brinda a sus clientes, logrando así fidelizarlos y aumentar sus ventas.

Ante ello, cabe cuestionarse si la satisfacción hacia el trabajo de los empleados; influye en el vínculo que se entabla con los usuarios externos pudiendo ser de manera positiva o inadecuada.

Robbins y Judge (2009) mencionan que la satisfacción, tiene un efecto positivo hacia el trato directo con los clientes. Lo cual, permite inferir que contar con colaboradores satisfechos eleva la satisfacción y lealtad de los clientes.

Esto se debe, que, al tener personal con niveles de satisfacción positiva, las actitudes que tomarán al desarrollar el trabajo serán realizadas con optimismo,



alegría, responsabilidad y amabilidad; siendo considerado por los clientes. Creando así, un regreso de los clientes; pero, el tener contacto con clientes insatisfechos, podría generar desagrado en los empleados.

La familiaridad que se establece entre la satisfacción laboral y satisfacción que se brinda al cliente, es de gran relevancia para la presente investigación; pues la empresa estudio de esta investigación, centra su operación en brindar una experiencia favorable a sus clientes, puesto que, el mismo rubro empresarial así lo demanda.

### **2.2.7. La insatisfacción laboral**

Al investigar la satisfacción laboral, es inevitable abordar la insatisfacción laboral; pues la ausencia de satisfacción significa la existencia de agentes que generan insatisfacción en las y los colaboradores.

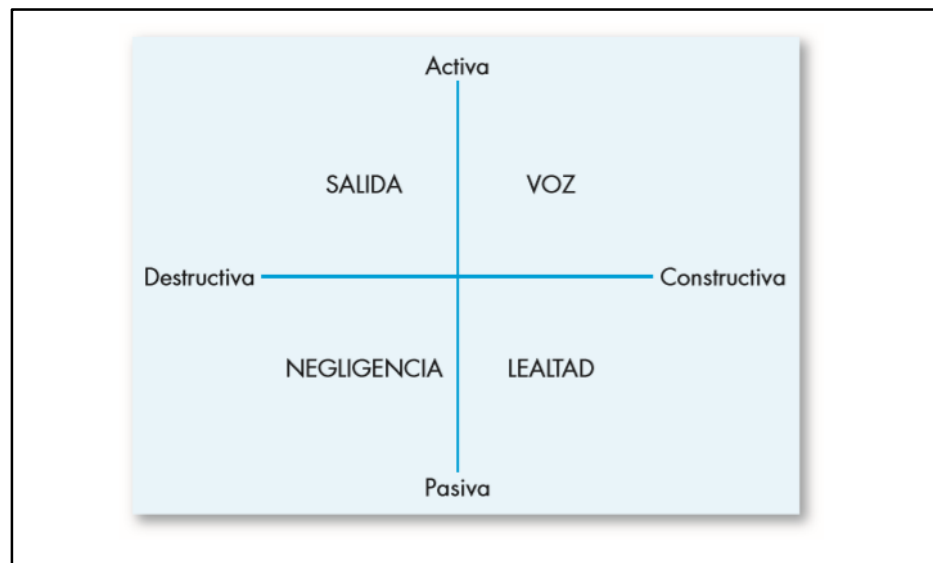
Esto puede darse, puesto que las y los colaboradores de una empresa u organización, no reconocen la existencia de condiciones laborales favorables, la oportunidad de desarrollarse, ascender por medio de una línea de carrera y la no armonización entre la vida laboral y familiar.

Muñoz, A. (1999) refiere que la insatisfacción laboral es aquel afecto de desagrado de una persona hacia la labor que realiza, no siente atracción hacia la empresa y donde obtiene un estímulo psico-socio-económicas que no están de acorde a sus perspectivas.

Las consecuencias o respuestas de la insatisfacción pueden expresarse según Robbins y Judge (2009) en cuatro respuestas que se agrupan en dos dimensiones constructiva/destructiva y pasiva/activa:

- Salida: conducta dirigida a abandonar la empresa; incluye la búsqueda de un nuevo empleo y la renuncia.
- Voz: buscar de manera activa y constructiva mejorar las condiciones; incluso planteando mejoras con los superiores y formas de actividad sindical.

- Lealtad: es la espera despreocupada pero optimista, que las condiciones mejoren; además existe un respaldo hacia la empresa ante las críticas externas y la confianza que la administración hace lo necesario.
- Negligencia: consentir pasivamente que las circunstancias empeoren, la existencia del aumento de ausentismo e impuntualidad, menor esfuerzo y aumento de equivocaciones.



*Figura 1. Respuestas de la insatisfacción laboral.*

Fuente: Robbins y Judge (2009). Respuestas de la insatisfacción laboral.

Las conductas de salida y negligencia incluyen a las variables productividad, ausentismo y rotación. A pesar de ello, este modelo incluye respuestas de los empleados como los comportamientos de voz y lealtad; siendo conductas positivas que generan en las personas tolerancia a situaciones desfavorables o estimulen condiciones de trabajos satisfactorias.

#### **2.2.8. Relación entre satisfacción laboral y motivación**

Las empresas van incorporando a nuevas y nuevos colaboradores, los cuales tienen expectativas, deseos y necesidades que buscan cumplir a través del cumplimiento de su trabajo. Con esta premisa, las empresas no solo deben buscar los mejores procedimientos con la finalidad del logro de metas; sino tomar como

elemento principal a las y los colaboradores para el logro del mismo, realizando acciones que motiven y permitan lograr un trabajo más satisfactorio.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se suele confundir o usar el término motivación para hacer referencia a la satisfacción laboral. Ambas expresiones están estrechamente vinculadas, pero no significan lo mismo.

Existen diversas definiciones de la motivación, entre ellas está la definición de Robbins y Judge (2009) como: “Los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de una persona para el logro de un objetivo” (p. 175).

Hernández, M. (2002) entiende la motivación como una fuerza que potencia a la persona para realizar metas, secundando la reforma de un determinado comportamiento.

Entonces, se delimita a la motivación como el grupo de factores intrínsecos y extrínsecos del trabajador que impulsa y guía hacia la búsqueda del logro de objetivos.

Mientras la satisfacción laboral, como se ha mencionado, Robbins y Judge (2009) lo delimitan como el sentimiento positivo sobre el trabajo propio, que nace de la evaluación de sus características.

Finalmente, se colige que la motivación es un componente elemental en la satisfacción laboral, ya que, contar con colaboradores motivados influye en el rendimiento; puesto que, a niveles positivos de motivación mayor rendimiento laboral. Por ello, si una organización busca mejorar o incrementar sus niveles de satisfacción laboral, lo puede lograr motivando a sus colaboradores y mejorando el ambiente de trabajo.

Sosteniendo la existencia de una relación entre motivación – satisfacción, en el siguiente punto se desarrollan, las teorías motivacionales más relevantes que fundamentan y sustentan la satisfacción laboral.

### **2.2.9. Teorías relacionadas a la satisfacción laboral**

Existen diversas teorías o investigaciones que brindan soporte al estudio de la satisfacción laboral, por ello, se mencionan las siguientes teorías que brindan cimiento a la presente investigación:

#### **a) Teoría de Higiene – Motivacional**

Planteada por Herzberg, F. (1959); también denominada la “Teoría de los dos factores”, postuló por la presencia de dos factores o grupos que inciden en la motivación e influyen en la satisfacción de los colaboradores. Estos dos factores se denominan extrínsecos e intrínsecos:

- **Factores extrínsecos o higiene**

Son aquellas características propias del ambiente laboral, como las políticas empresariales, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, remuneración y seguridad en el trabajo. Cuando estás, no se desarrollan correctamente, generan insatisfacción. En ese mismo sentido, si los factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son deplorables provocan insatisfacción.

- **Factores intrínsecos o motivacional**

Son las denominadas características propias del puesto de trabajo, como la responsabilidad, reconocimiento, promoción y ascenso. Si, estas particularidades se encuentran presentes; tienen un efecto en la satisfacción y estimulan un desempeño mayor.

Con esta teoría, el autor plantea que la fuente para satisfacer a las y los colaboradores es enriqueciendo las condiciones propias del puesto de trabajo, a través, de la sustitución de tareas rutinarias; por tareas complejas, que brinden los elementos de desafío laboral, reconocimiento de logros y crecimiento profesional. Lo cual, genera un impacto en el incremento de la productividad, reducción de los niveles de rotación y ausentismo laboral.

## b) Teoría de la Equidad

Planteada por Adams, J. (1963), esta teoría afirma que los individuos están motivados, cuando experimentan satisfacción, si lo que obtienen va de acorde con lo esperado. Sostiene, que las personas juzgan la equidad de sus recompensas, con lo recibido por sus semejantes; en concordancia al aporte realizado.

Cuando se distingue inequidad, puede generar insatisfacción, provocando una disminución en el desempeño y productividad, lo cual, puede originar efectos contraproducentes hacia la misma organización. Es por ello, que la satisfacción, motivación y desempeño; van a depender de la apreciación subjetiva sobre las recompensas recibidas.

Las personas comparan las aportaciones que brindan, estas pueden ser, complejidad en la tarea, antigüedad, rendimiento laboral, educación, experiencia y competencias; ante los resultados obtenidos, entre los cuales sobresalen, sueldos, bonos, recompensas y seguridad en el trabajo. Al darse la comparación se pueden distinguir tres momentos:

- **Equidad:** cuando la relación entre los aportes propios y resultados, son equivalentes al elemento de comparación.
- **Inequidad negativa:** hay una percepción de sub-retribución, pues las recompensas son inferiores al resto, quienes desarrollan la misma aportación hacia la organización.
- **Inequidad positiva:** cuando el resultado obtenido es injusto, pero es beneficioso para él individuo. Generando, sentimientos de culpa, por tanto; aumentan sus aportaciones o disminuyen sus resultados, buscando un equilibrio.

La teoría de la equidad, es aquella que busca el justo equilibrio entre los colaboradores y los resultados recibidos; es decir, que lo entregado por la o el colaborador sea igual a lo recibido por parte de la organización; lo cual fortalece una estable y productiva relación.

### c) Teoría de la Discrepancias

Teoría desarrollada por Locke, E (1968) mencionó que los valores de una persona están estructurados en función de su importancia, lo que significa que cada individuo tiene una clasificación de valores.

El autor hace mención de diferentes factores sobre la satisfacción laboral, por ello, expone tres elementos primordiales que ayudan a clarificar el proceso de discrepancia:

- **Satisfacción con la dimensión del trabajo:** son las estimaciones afectivas, de carácter individual inherentes al trabajo diario.
- **Descripción de las dimensiones:** apreciación donde no involucra sentimientos, más bien, sobre las experiencias relacionadas a las particularidades del trabajo.
- **Relevancia de las dimensiones:** es la transcendencia brindada a las dimensiones del trabajo.

Entonces, la discrepancia es el resultado de los valores e importancia cedida a las dimensiones del trabajo. El nivel de satisfacción laboral, dependerá del valor que se otorga a cada dimensión y la relación entre el nivel logrado y lo deseado.

### d) Teoría de las Necesidades Humanas

Esta teoría es planteada por Maslow, A. (1954), reconocida como uno de los planteamientos teóricos más destacados. Explicando una jerarquía de necesidades humanas, las cuales, los individuos buscan satisfacer; comenzando por satisfacer aquellas necesidades de supervivencia o más básicas, para luego satisfacer las más complejas.

Pero, antes de satisfacer una necesidad del nivel superior; primero se debe complacer una necesidad del nivel inferior. Mientras, se asciende en la satisfacción de necesidades, cambian y pasan de ser necesidades de privación a necesidades de autorrealización.

Según Maslow, las necesidades son:

- **Necesidades fisiológicas:** incluyen las necesidades de comer, respirar, beber, dormir, eliminar desechos, evitar el dolor, tener relaciones sexuales, mantener el calor corporal y estabilidad. En efecto, son requisitos indispensables para la supervivencia del ser humano y se deben satisfacer para realizar las más complejas.
- **Necesidades de seguridad:** son las necesidades de seguridad física, salud, empleo, ingresos, recursos y seguridad familiar; que permiten sentirse seguro y protegido.
- **Necesidad de filiación:** incluye el brindar afecto y recibir una respuesta afectiva; relacionado a las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- **Necesidades de estima:** facilitan una valoración estable y alta de uno mismo; el reconocimiento, atención y estatus de los demás. La satisfacción de esta necesidad, guía hacia la autorrealización.
- **Autorrealización:** realizada cuando todos los niveles previos, se alcanzaron este último nivel permite desarrollar las potencialidades y sentirse realizados como seres humanos. Es el impulso, que permite convertirse en lo que uno desea, alcanzar esta necesidad significa lograr la satisfacción completa con uno mismo.

En tal sentido, se alcanzará la satisfacción cuando todas las necesidades hayan sido cubiertas, partiendo desde las más básicas, hasta de integración y reconocimiento, siendo el último fin la realización completa.

#### **e) Teoría de las Necesidades**

Teoría desarrollada por McClelland, D. (1961); tiene como base los principios de la teoría de Murray, H. quien estudió las necesidades de logro. Expuso que el comportamiento humano, está determinado por la satisfacción de tres necesidades predominantes:

- **Necesidad de Logro (N-Ach):** es la necesidad de alcanzar el éxito, desarrollar tareas difíciles y desafiantes para lograr avanzar en el trabajo. Cuando se tiene esta necesidad como prioridad, el alcanzar el triunfo fácilmente no se disfruta, se prefiere trabajar solo o con individuos que tengan la misma necesidad. McClelland, D. considera

a las personas con ansias de alcanzar esta necesidad como los mejores líderes.

- **Necesidad de Poder (N-Pow):** es el requisito de obtener autoridad y poder actuar sobre las personas. Tienen deseo de adiestrar, dirigir o enseñar a los demás a conseguir sus metas; buscan incrementar su prestigio, liderar y mejorar su estatus.
- **Necesidad de Filiación (N-Aso):** es la construcción de relaciones interpersonales amigables. Busca ser aceptado por los demás, por lo cual, se subordina a las normas establecidas de su grupo de trabajo. Los individuos con filiación alta, disminuyen su capacidad de ser líderes, debido a que, les cuesta ser objetivos y tomar decisiones; sin considerar los efectos en los demás.

El autor plantea que estas tres necesidades se encuentran tanto los gerentes y empleados de la organización. Son adquiridas y se van formando en el tiempo, la vivencia cultura y la experiencia de vida; sin embargo, se pueden modelar estas necesidades según la necesidad en la persona.

En disimilitud a lo planteado por Maslow, A., que establece transiciones para lograr la satisfacción necesidades; McClelland, D. no menciona la necesidad de satisfacer una antes que la otra, esto depende del estado de cada persona.

McClelland, D. colige que las personas con necesidad de logro, son las indicadas para ser los mejores líderes, aunque tienden a exigir a su personal, considerando que también están igual de comprometidos y motivados como ellos; cosa que no siempre es así. Para estas personas, el conseguir el logro, es más gratificante que una recompensa material o financiera. La obtención del logro, permite una satisfacción personal mayor al reconocimiento.

#### **f) Teoría X/Y**

Propuesta por McGregor, D. (1960) a través de su libro “El lado humano de las organizaciones”, contextualiza las condiciones de trabajo existentes en el siglo XX, donde predominaba un control exhaustivo de lo que hacía cada empleado, la poca libertad, un trabajo mecanizado y otras condiciones. La importancia otorgada al desempeño y rendimiento de los empleados, acaecía en estrategias gerenciales



de control, sanción y técnicas de persuasión para impulsar la productividad a cambio de recompensas monetarias.

En este mismo sentido, McGregor, D. propone un nuevo modelo para el actuar de los directivos, sobre el enfoque tradicional; los cuales denominó X e Y.

### **Teoría X**

Representa el enfoque tradicional, una administración rígida y estricta, que asume prejuicios hacia las personas como: no les gustan trabajar, por ello evitan el trabajo en lo posible, son holgazanes y su única motivación es el dinero. Son ausentes de responsabilidad, tienen poca ambición, buscan seguridad, son resistentes al cambio y en consecuencia necesitan ser dirigidos.

Por ende, los superiores se ven obligados a aplicar técnicas gerenciales intimidatorias, normas estrictas de coacción y control para garantizar el trabajo de sus empleados.

### **Teoría Y**

La teoría Y, es una masa de lineamientos más humanistas, que obedecen a un comportamiento más actual. Postula, que los superiores consideran que los trabajadores se esfuerzan, el trabajo es algo natural, por lo cual, siempre muestran su lado competitivo y creativo. Involucrándose con los fines de la organización, la mejor recompensa que pueden recibir es la satisfacción del ego, a través, del logro de dichos objetivos.

Con esta teoría, no es necesario ejercer la fuerza, control y amenazas para que las personas realicen su trabajo. Con este estilo, se permite que el trabajador potencie su aprendizaje, desarrolle un crecimiento profesional y personal, siendo fuente de satisfacción para las personas.

Con la aplicación de este estilo, la función de los jefes o líderes debe ser el de proporcionar un contexto laboral, donde las personas se sientan libres. En consecuencia, propone un método de dirección democrático y participativo.

La teoría expuesta, propone dos estilos gerenciales contrapuestos, los cuales, puestos en práctica en la dirección de cualquier organización permite inferir

un ambiente laboral hostil y uno más confortable; por ello, las gerencias deben aunar esfuerzos por un estilo que genere mayor satisfacción en el entorno laboral.

### g) Teoría de las Expectativas

Según Vroom, V. (1964), manifiesta que una persona determina su forma de actuar o esforzarse ante determinadas tareas, de acuerdo, a la convicción que el esfuerzo realizado le otorgará una buena gratificación.

Ante ello, un individuo adopta ciertas conductas humanas y laborales, en correlación a las posibilidades de recompensas que desea obtener por las acciones realizadas. Este modelo, pretende explicar cómo los individuos toman decisiones y que la motivación, desempeño y satisfacción laboral, se lograrán de acuerdo a la seguridad de que su esfuerzo tendrá los resultados deseados.

El autor, basa sus postulados en tres elementos:

- **Valencia:** mide el valor asignado por una persona a la recompensa o retribución que este recibe luego de realizar su trabajo.
- **Expectativa:** es la medición entre la asociación del esfuerzo y el desempeño, se refiere a la convicción del individuo que el esfuerzo desarrollado, tendrá efectos en el desempeño esperado.
- **Instrumentalidad:** mide el grado del individuo una vez culminado su labor, entre la recompensa esperada y lo prometido por la empresa.

Según se ha citado, esta teoría indica que la motivación es producto del valor que se otorga al logro de una meta y las posibilidades de realizarlas. La teoría de Vroom, V. se puede expresar de la siguiente manera:



*Figura 2.* Elementos de la teoría de las expectativas

Fuente: elaboración propia.

En la figura, la fuerza es la fortaleza de la motivación en una persona; valor, sería la prioridad por los resultados y expectativa es la posibilidad que una acción obtenga los resultados anhelados.

El planteamiento expuesto, vislumbra la trascendencia de las diferentes necesidades y la existencia de motivaciones individuales. Reconociendo que las personas tienen metas individuales, distintas a la organización; pero, pueden estar armonizados.

#### **h) Modelo de la Satisfacción de Facetas**

Esbozado por Lawler, E. (1973), donde la satisfacción está determinada por la relación o discrepancia, entre lo que la persona debería recibir y lo recibido por la organización.

El autor sostiene que la satisfacción y el rendimiento, están en estrecha relación, según la valoración otorgada a las recompensas y la percepción de equidad en el reparto. Por ende, surge la existencia de una comparación entre lo que uno recibe por su trabajo y lo recibido por otras personas de su entorno laboral. Esta comparación se da en tres instancias:

- Si la cantidad que se debería recibir, coincide a la cantidad recibida. Esta comparación, genera satisfacción laboral.
- Si la cantidad que se debería recibir, es menor a la cantidad que se cree debe recibir. Eso genera insatisfacción laboral.
- La última comparación, se da si la cantidad que se debería recibir, es mayor a lo que se espera recibir. Generando la sensación de culpa, disconformidad e inequidad.

Este modelo, surge con la comparación intrapersonal (lo que se debería recibir) e interpersonal (lo que reciben los demás). Postulando, que la satisfacción laboral dependerá de la valoración otorgada a las retribuciones recibidas por las empresas.

### **i) Teoría del Ajuste Laboral**

Teoría desarrollada por Dawis y Lofquist (1964) plantean la existencia de una reciprocidad entre el individuo y el ambiente de trabajo, la cual, es constante y dinámica. Denominándose, un ajuste laboral; que condiciona la satisfacción laboral e inclusive la estabilidad laboral.

Esta relación entre individuo y centro laboral, hace alusión a las habilidades del individuo como la experiencia, conocimientos, actitudes, comportamiento y otros; que permiten cubrir las demandas del puesto, un buen trabajo y un impacto satisfactorio en su empleador.

Análogamente, si existe correspondencia del contexto laboral, es decir, si el ambiente laboral se adapta al trabajador en concordancia a sus necesidades y valores del trabajador (logro, estatus, confort, seguridad); brinda la percepción de satisfacción hacia su trabajo.

Esta óptica, identifica rasgos tanto en el individuo como el ambiente laboral, estableciendo una correspondencia entre ellos. Planteando, como estado ideal cuando el individuo satisface los requerimientos del trabajo y este, corresponde de la misma manera satisfaciendo las exigencias del individuo.

Esta teoría, no sería adecuada tomando en consideración, si las personas han elegido una carrera equivocada o si el empleador selecciona a trabajadores incorrectos. Si, el caso es el presentado, existe la probabilidad que el empleado no permanezca mucho tiempo en la organización; en caso opuesto, se predice que permanezca en la empresa y sea con éxito.

### **j) Teoría de las Características del Trabajo**

Hackman y Oldham (1974) se enfocaron en las características laborales, siendo una teoría del diseño de trabajo, estructurando el trabajo para enriquecer los puestos de trabajo dentro de las organizaciones.

Esta teoría toma como fundamento a la motivación, siendo la motivación interna donde surgen sentimientos y emociones positivas, que contribuyen a un trabajo donde surgen las ganas de hacer bien las cosas; más que depender de factores externos como reconocimientos, elogios o mejor salario.

Esta motivación interna está conformada por tres estados psicológicos, los cuales se alimentan de las cinco características laborales; ocasionando resultados favorables tanto laborales como personales.

Los estados psicológicos de la teoría de las características del trabajo son:

- **Significado significativo del trabajo:** el grado donde el trabajador se percibe como importante y lo expresa a su entorno laboral.
- **Responsabilidad experimentada por el resultado del trabajo:** el nivel en que el trabajador se siente responsable del producto de su trabajo.
- **Conocimiento de los resultados de las actividades de trabajo:** el grado en que el trabajador determine si los resultados de su trabajo son satisfactorios o no.

Estos estados psicológicos generan motivación interna hacia el trabajo, reforzando la satisfacción laboral; sino se aborda adecuadamente uno de ellos se genera inadecuada motivación interna.

Las características principales del trabajo son:

- **Variedad de habilidades:** la necesidad de que un trabajo requiera que el trabajador despliegue habilidades o aptitudes.
- **Identidad de la tarea:** la necesidad que un trabajo requiera que una persona esté desde el inicio hasta el final de un proyecto; viendo los resultados, por tanto, genera más sentido al trabajo.
- **Importancia de la tarea:** cuando el trabajo afecta positivamente la vida de las personas, tanto laboral como personalmente.
- **Autonomía:** cuando el trabajo brinda la libertad y autonomía para planificar y desarrollar el trabajo; lo cual trae consigo experimentar responsabilidades.
- **Comentarios:** grado donde el trabajador tiene conocimiento sobre su efectividad laboral.

### 2.3. Definiciones conceptuales

- ❖ **Satisfacción laboral:** percepción del colaborador en relación a su entorno laboral y aspectos de realización personal, supervisión, accesibilidad a la información, trabajo en conjuntos con otros colaboradores y situaciones laborales que posibilita su tarea. Palma, S. (2005)
- ❖ **Bienestar:** nivel que alcanza una persona al satisfacer sus necesidades de manera armónica con la dignidad humana. Ander-Egg, E. (2011)
- ❖ **Capital Humano:** bien invaluable que una entidad puede tener para lograr la competitividad y el éxito; que consta del talento y contexto. Chiaveneto, I. (2009)
- ❖ **Productividad:** es la medición del desempeño que incluye la eficacia y eficiencia. Robbins y Judge (2009)
- ❖ **Insatisfacción laboral:** sentimiento de disgusto de una persona hacia su trabajo; por esto, no existe atracción hacia la empresa y no cubre sus expectativas. Muñoz, A. (1999)
- ❖ **Calidad de vida:** es la idea que una persona tiene de su lugar en su existencia, en el ambiente de la cultura y los sistemas de valores en los que vive. Organización Mundial de la Salud (1996)
- ❖ **Motivación:** fuerza que impulsa a la persona para alcanzar su objetivo, que puede influenciar en el comportamiento. Hernández, M. (2002)
- ❖ **Actitudes:** son los sentimientos y creencias que definen, la percepción y actuar de las personas en su trabajo. Newstrom, J. (2011)

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Tipo de investigación

En razón al propósito de la investigación, es de tipo básica simple, porque tiene como fin recoger información de la realidad y generalizar los resultados.

Es un estudio de tipo descriptivo, consiste según Hernández, Fernández y Baptista (2010) en explicar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se expone a un análisis. Donde, se buscan medir o recoger información de manera autónoma o conjunta sobre las variables a las que se refieren, siendo su objetivo, no buscar relaciones.

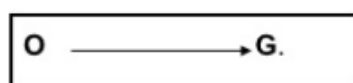
La investigación corresponde al enfoque cuantitativo, porque, supone procedimientos estadísticos al procesar datos. Utiliza, la estadística descriptiva, permitiendo la generalización de los resultados obtenidos y la demostración de las teorías explicadas.

#### 3.2. Diseño de la investigación

En concordancia, a los objetivos se utilizó el diseño de investigación no experimental. El cual, Hernández, Fernández y Baptista (2010) refieren que son: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y observa los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos” (p. 149).

Así mismo, según la temporalización el diseño de investigación es según Hernández, Fernández y Baptista (2010) transversal, porque recolecta datos en una sola oportunidad y en un tiempo único.

El diseño se esquematiza de la siguiente manera:



*Figura 3. Diseño de la investigación.*

**Dónde:**

**O** = Observación de la muestra

**G** = Grupo de estudio o muestra (Las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.)

### 3.3. Población y muestra

#### a) Población

La población de la investigación estuvo compuesta por 47 colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., dividida en 38 puestos operativos y 9 puestos administrativos, entre hombres y mujeres.

A continuación, se presenta la siguiente tabla, con la distribución del personal en cada una de las 4 sedes de la empresa.

Tabla 1

*Distribución de la población de estudio*

<b>Sedes</b>	<b>N ° de Trabajadores</b>
C.C. La Rambla	17
C.C. Jockey Plaza	13
C.C. Begonias	9
C.C. Mall Santa Anita	8
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>

Fuente: Relación de personal activo de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

#### b) Muestra

La muestra fue intacta, puesto que, estuvo conformada por el total de la población, es decir, 47 personas entre mujeres y hombres, distribuidos en las 4 sedes que tiene la empresa.

Manejando los siguientes criterios:



#### Criterios de inclusión

- Colaboradores mayores de 18 años de edad a más.
- Colaboradores de sexo femenino y masculino.
- Colaboradores con un tiempo de antigüedad mayor a un mes o más.
- Colaboradores de áreas operativas y administrativas.

#### Criterios de exclusión

- Colaboradores con un tiempo de antigüedad menor a un mes.
- Colaboradores con vacaciones.
- Colaboradores con licencias.

### **3.4. Identificación de las variables**

La variable de estudio de la presente investigación es la Satisfacción Laboral y tiene como objetivo describir los niveles de satisfacción laboral, presente en las y los colaboradores. También, se consideró para una evaluación pertinente las variables sociodemográficas como: sede de trabajo, área de trabajo donde se desempeñan (operativo o administrativo) y el sexo (femenino y masculino).

Con ello, se obtiene información trascendente sobre el trabajo desarrollado y detectar qué satisfechos se encuentran en relación a las dimensiones que serán evaluadas. Las cuales, se dan a conocer por la matriz de operacionalización de la variable, presentada a continuación:

Tabla 2

*Matriz de operacionalización de la variable satisfacción laboral.*

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ÍNDICE	INSTRUMENTO
SATISFACCIÓN LABORAL	Robbins, S y Judge, T. (2009) definen a la satisfacción laboral como “el sentimiento positivo sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Dicha actitud se basa en las creencias y valores que el trabajador desarrolla en su propio trabajo, esto se refiere a las funciones que realiza, incentivos, comunicación con sus compañeros y jefes y costumbres laborales entre otros”	Palma, S. (2005) considera que la satisfacción laboral “es la percepción del colaborador en relación a su entorno laboral y de acuerdo a la función de la vinculación de los aspectos como opciones de la realización personal, involucrándose con las actividades señaladas, la supervisión que se recibe, accesibilidad relacionada con la información y el trabajo en conjuntos con otros colaboradores y situaciones laborales que posibilita su tarea”.	Condiciones Físicas y/o Materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución física</li> <li>Comodidad física</li> </ul>	1, 13, 21, 28, 32	Totalmente de Acuerdo (TA)	Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC de Sonia Palma Carrillo.
			Beneficios Laborales y/o Remunerativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sueldo</li> <li>Expectativas económicas</li> </ul>	2, 7, 14, 22	5 De Acuerdo (A)	
			Políticas Administrativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Horario de trabajo</li> <li>Reconocimiento</li> </ul>	8, 15, 17, 23, 33	4 Indeciso (I)	
			Relaciones Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ambiente laboral</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Solidaridad</li> <li>Injusticia</li> </ul>	3, 9, 16, 24	3 En Desacuerdo (D)	
			Desarrollo Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo personal</li> <li>Autorrealizarse</li> <li>Valoración</li> </ul>	4, 10, 18, 25, 29, 34	2 Totalmente en Desacuerdo (TD)	
			Desempeño de Tareas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprensión</li> <li>Disposición</li> </ul>	5, 11, 19, 26, 30, 35	1	
			Relación con la Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad en el trabajo</li> </ul>	6, 12, 20, 27, 31, 36		

Fuente: Elaboración propia (2018)

### 3.5. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se usó la encuesta, que según López-Roldán y Fachelli (2015) refieren que es una de las técnicas de obtención de datos por medio de la interrogación a las personas donde la finalidad es alcanzar medidas sobre la problemática de investigación a desarrollar.

Para la presente investigación, se usó la Escala de Satisfacción laboral, elaborado por Palma, S. (1999); Monje, C. (2011) describe: “Son instrumentos ideados para medir la intensidad de actitudes y opiniones de la manera más objetiva posible” (p.144). La Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, contiene 36 ítems, que se miden en una escala de tipo Likert. La escala cuenta con una breve introducción, datos generales y las preguntas son cerrados con un lenguaje claro y sencillo para que el participante marque una opción, con la cual se identifique.

A continuación, pasamos a detallar el instrumento aplicado:

#### **FICHA TÉCNICA:**

- **Nombre:** Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.
- **Autor:** Sonia Palma Carrillo.
- **Procedencia:** Perú.
- **Forma de Administración:** Individual y Colectiva.
- **Duración:** 15 minutos aproximadamente.
- **Ámbito de Aplicación:** El cuestionario es aplicable para colaboradores con relación laboral dependiente.
- **Objetivo:** Evaluar el nivel de satisfacción laboral en los trabajadores.
- **Utilidad:** Elaboración de planes de intervención a nivel organizacional.
- **Edad:** 18 años en adelante.
- **Ítems de la escala:** La escala cuenta con 36 ítems tanto positivos como negativos, distribuidos en 7 dimensiones.
- **Dimensiones o Factores:** la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, permite identificar cuán satisfechos se encuentran los colaboradores en relación a las siguientes dimensiones evaluadas:

#### **Factor I: Condiciones Físicas y/o Materiales (1, 13, 21, 28, 32)**

Los elementos materiales o de infraestructura donde se desenvuelve la

labor cotidiana de trabajo y se constituye como facilitador de la misma.

**Factor II: Beneficios Laborales y/o Remunerativos (2, 7, 14, 22)**

Agrado hacia los incentivos económicos o bonificaciones como retribución por la labor realizada.

**Factor III: Políticas Administrativas (8, 15, 17, 23, 33)**

Grado de aceptación de los lineamientos institucionales, dirigidas a regular la relación laboral y asociada directamente con el trabajador.

**Factor IV: Relaciones Sociales (3, 9, 16, 24)**

Actitud de agrado hacia las relaciones entabladas con otros integrantes del centro laboral.

**Factor V: Desarrollo Personal (4, 10, 18, 25, 29, 34)**

Oportunidad del trabajador de realizar actividades significativas para su autorrealización.

**Factor VI: Desempeño de Tareas (5, 11, 19, 26, 30, 35)**

La valoración que le otorga el trabajador a su quehacer cotidiano en la entidad en que labora.

**Factor VII: Relación con la Autoridad (6, 12, 20, 27, 31, 36)**

La estimación que realiza el trabajador de su relación con sus superiores y respecto a sus actividades cotidianas.

- **Calificación:** Las respuestas se califican en escala de tipo Likert, que van desde los valores 1 al 5, que se detalla a continuación:

Tabla 3

*Puntuación de la Escala de Satisfacción Laboral.*

Totalmente de Acuerdo (TA)	De Acuerdo (A)	Indeciso (I)	En Desacuerdo (D)	Totalmente en Desacuerdo (TD)
5	4	3	2	1

Como se mencionó, la escala contiene 36 ítems, tanto positivos como negativos, la cual, obtiene una valoración según la escala tipo Likert de una puntuación de 5 a 1, para los ítems positivos y viceversa en el caso de los ítems negativos.

Tabla 4

*Distribución de Ítems positivos y negativos de la Escala de Satisfacción Laboral.*

Clasificación	Ítems
<b>Positivo</b>	1,3,4,5,6,9,10,11,12,13,14,18,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,32,34,35,36
<b>Negativo</b>	2,7,8,15,16,17,19,26,31,33

El puntaje total resulta de sumar las calificaciones alcanzadas en las respuestas a cada ítem: el puntaje puede oscilar entre 36 a 180. La sumatoria de puntajes altos, significan mayor grado de satisfacción y los puntajes bajos una insatisfacción frente al trabajo. En consecuencia, se determina según corresponda en el baremo.

Los participantes, responden según el grado de apreciación de satisfacción o insatisfacción dentro de la empresa; asignándole un valor a cada ítem de la escala, el cual, les resulte más significativo y adecuado a su realidad.

- **Baremo:** La baremación para efectos de interpretación de los resultados de la variable de investigación se efectúa de acuerdo al valor del índice o escala elegida en cada ítem de la escala. Hallando, a través, de la sumatoria el total por cada dimensión y por la variable propiamente.

Tabla 5

*Baremo de la variable Satisfacción Laboral.*

SATISFACCIÓN LABORAL	FACTORES							Puntaje Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	
<b>ALTA</b>	23 o +	18 o +	23 o +	19 o +	29 o +	29 o +	29 o +	168 o +
<b>PARCIAL SATISFACCIÓN LABORAL</b>	20 a 22	15 a 17	20 a 22	17 a 18	26 a 28	26 a 28	25 a 28	149 a
<b>REGULAR</b>	15 a 19	9 a 14	15 a 19	12 a 16	19 a 25	20 a 25	19 a 24	112 a 148
<b>PARCIAL INSATISFACCIÓN LABORAL</b>	11 a 14	7 a 8	11 a 14	8 a 11	14 a 18	14 a 19	14 a 18	93 a 111
<b>BAJA</b>	10 o -	6 o -	10 o -	7 o -	13 o -	13 o -	13 o -	92 o -

## CAPÍTULO IV

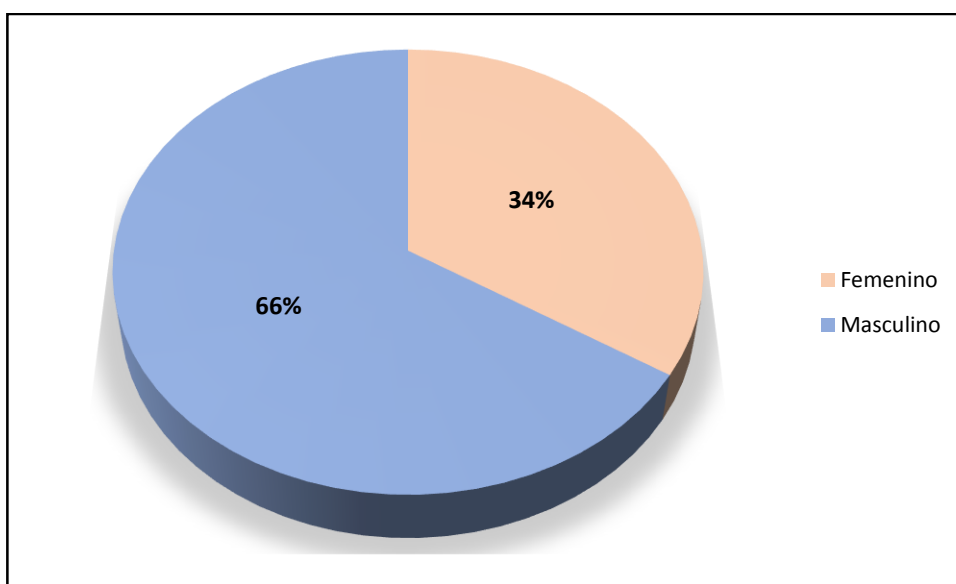
### Presentación, procesamiento y discusión de resultados

#### 4.1. Presentación de resultados generales

Tabla 6

*Resultados sociodemográficos según el sexo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Femenino</b>	16	34 %
<b>Masculino</b>	31	66 %
<b>Total</b>	47	100 %



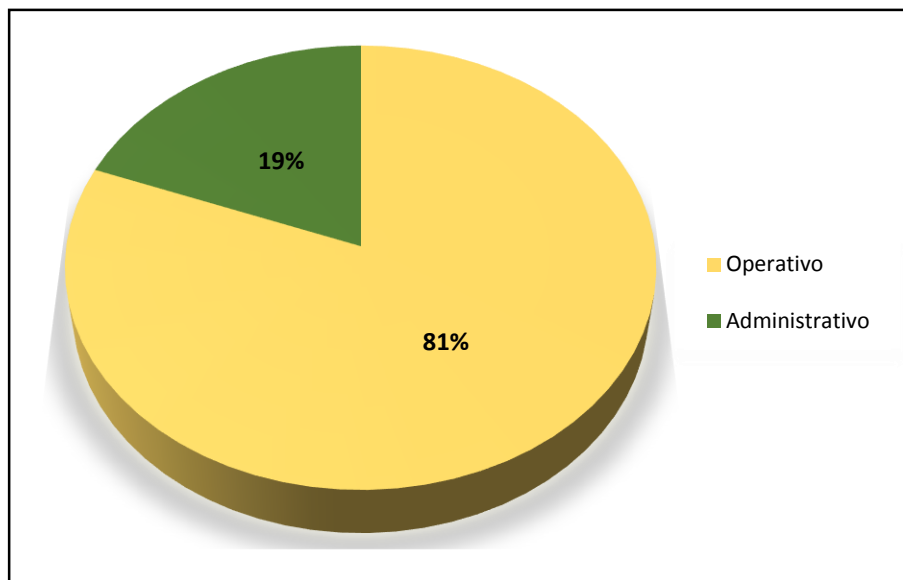
*Figura 4. Resultados sociodemográficos según el sexo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

**Interpretación:** la tabla y figura, muestran los porcentajes de sexo de los participantes de la presente investigación, donde del total de 47 participantes; el 34 % representan a 16 participantes de sexo femenino y el 66% representan a 31 participantes de sexo masculino. Siendo, la población de investigación de mayoría sexo masculino.

Tabla 7

*Resultados sociodemográficos según área de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Operativo</b>	38	81 %
<b>Administrativo</b>	9	19 %
<b>Total</b>	47	100 %



*Figura 5. Resultados sociodemográficos según área de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C*

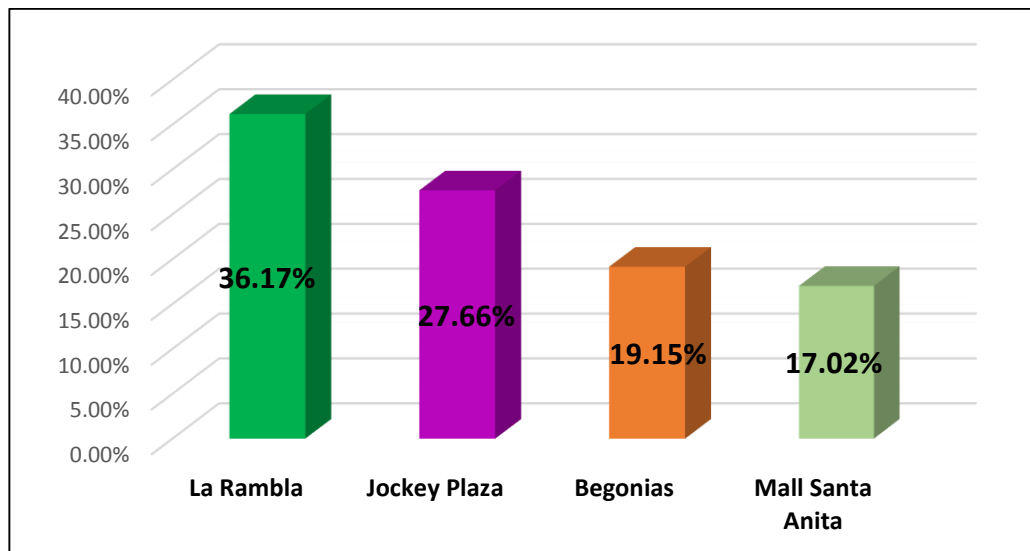
**Interpretación:** en la tabla y figura, se muestran la distribución de los participantes de la investigación según su área de trabajo; podemos distinguir que del total de las y los 47 colaboradores, el 81 % (38 colaboradores) son del área operativa y el otro 19 % (9 colaboradores) pertenecen al área administrativa. Con lo cual, se desprende que el mayor número de colaboradores partícipes de la presente investigación forman parte del área operativa de la empresa.



Tabla 8

*Resultados sociodemográficos según sede de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>La Rambla</b>	17	36.17%
<b>Jockey Plaza</b>	13	27.66%
<b>Begonias</b>	9	19.15%
<b>Mall Santa Anita</b>	8	17.02%
<b>Total</b>	47	100.00%



*Figura 6. Resultados sociodemográficos según sede de trabajo de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

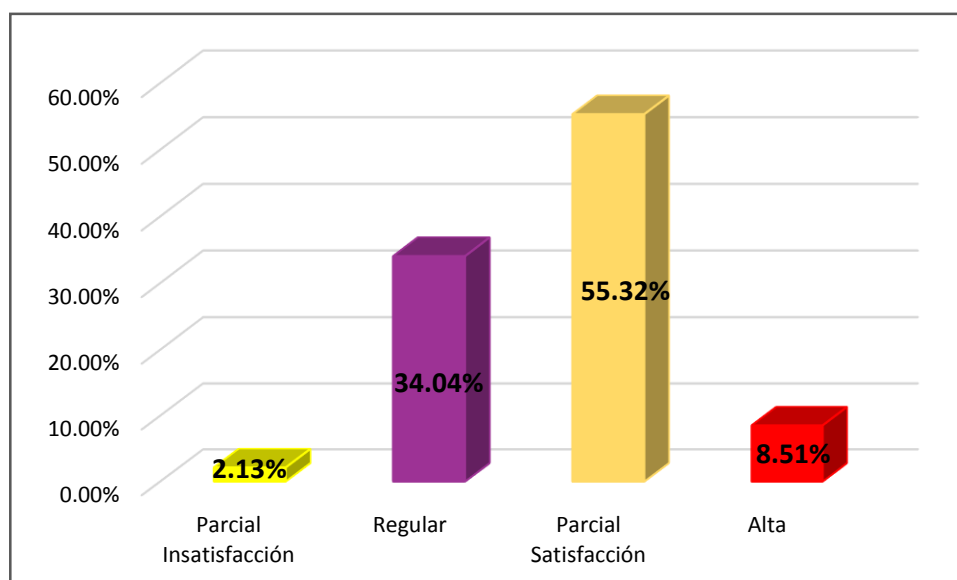
**Interpretación:** en la tabla y figura, se muestra la distribución de los colaboradores por sede de trabajo, distribuidos en 36.17% (17 colaboradores) en la sede de La Rambla, 27.66% (13 colaboradores) en la sede Jockey Plaza, 19.15% (9 colaboradores) de la sede Begonias y un 17.02% (8 colaboradores) en la sede Mall Santa Anita. Comprobándose, la superioridad de cantidad de colaboradores en la sede de trabajo del CC.CC. La Rambla.

## 4.2. Presentación de resultados específicos

Tabla 9

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Parcial Insatisfacción</b>	1	2.13%
<b>Regular</b>	16	34.04%
<b>Parcial Satisfacción</b>	26	55.32%
<b>Alta</b>	4	8.51%
<b>Total</b>	47	100.00%



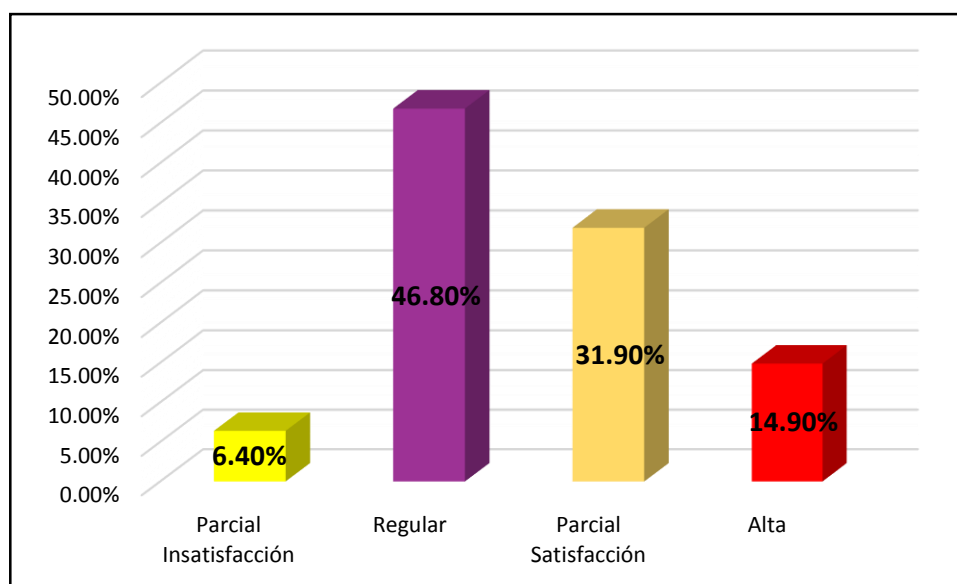
*Figura 7. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura mostrada en la dimensión condiciones físicas y/o materiales, reflejó que el nivel predominante en las y los colaboradores es de parcial satisfacción con un 55.32%, siendo un porcentaje positivo de satisfacción. Mientras, un 34.04% presenta regular satisfacción, el 8.51% alta satisfacción y un 2.13% parcial insatisfacción.

Tabla 10

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Parcial Insatisfacción</b>	3	6.40%
<b>Regular</b>	22	46.80%
<b>Parcial Satisfacción</b>	15	31.90%
<b>Alta</b>	7	14.90%
<b>Total</b>	47	100.00%



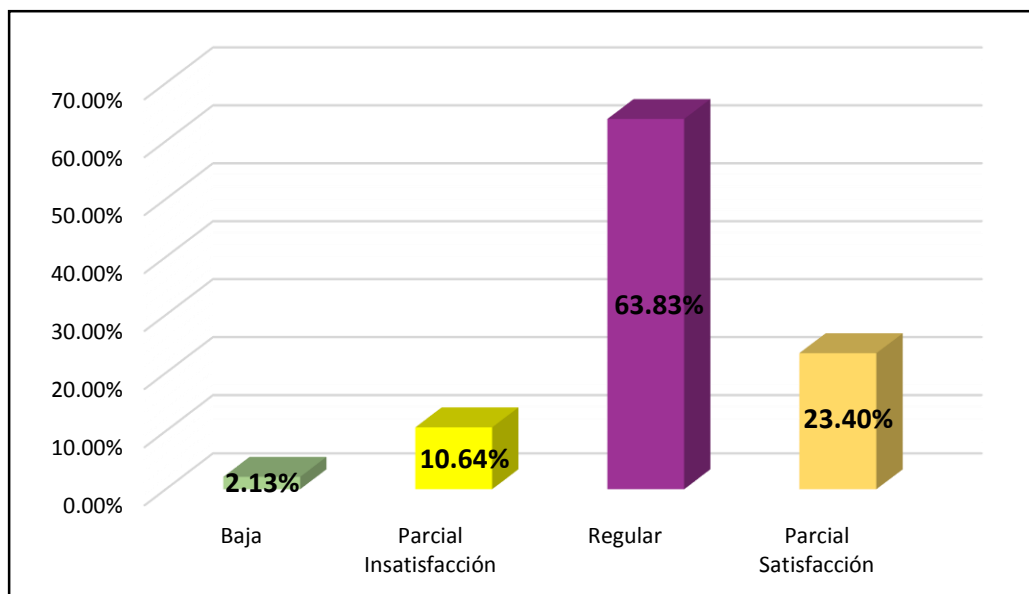
*Figura 8. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, reflejó que el nivel predominante en las y los colaboradores es la categoría regular, representado por el 46.80% de la muestra evaluada; lo cual, significa que no se encuentran satisfechos ni insatisfechos en relación al salario que perciben. Mientras, un 31.90% presentan parcial satisfacción, un 14.90% alta satisfacción y otro grupo 6.40% presenta parcial insatisfacción respecto a los beneficios laborales y/o remunerativos ofrecidos por la empresa.

Tabla 11

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Políticas Administrativas.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Baja</b>	1	2.13%
<b>Parcial Insatisfacción</b>	5	10.64%
<b>Regular</b>	30	63.83%
<b>Parcial Satisfacción</b>	11	23.40%
<b>Total</b>	47	100.00%



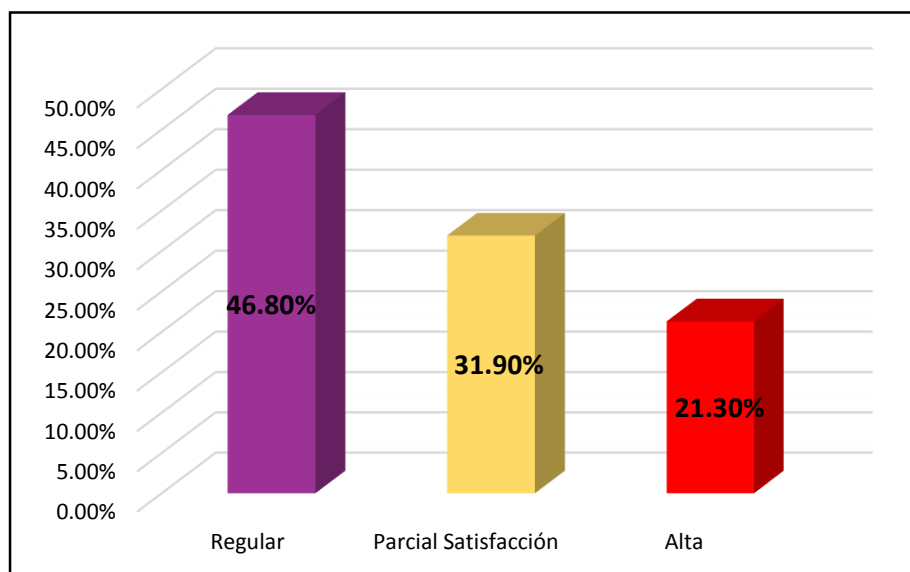
*Figura 9. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Políticas Administrativa.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión política administrativas, reflejó que el 63.83% de las y los colaboradores presentan un nivel regular, es decir, no se encuentran satisfechos ni insatisfechos; respecto a las políticas establecidas por la empresa. Mientras un 23.40% de la muestra presentan parcial satisfacción, un 10.64% parcial insatisfacción y un 2.13% presentan baja satisfacción laboral.

Tabla 12

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relaciones Sociales.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Regular</b>	22	46.80%
<b>Parcial Satisfacción</b>	15	31.90%
<b>Alta</b>	10	21.30%
<b>Total</b>	47	100.00%



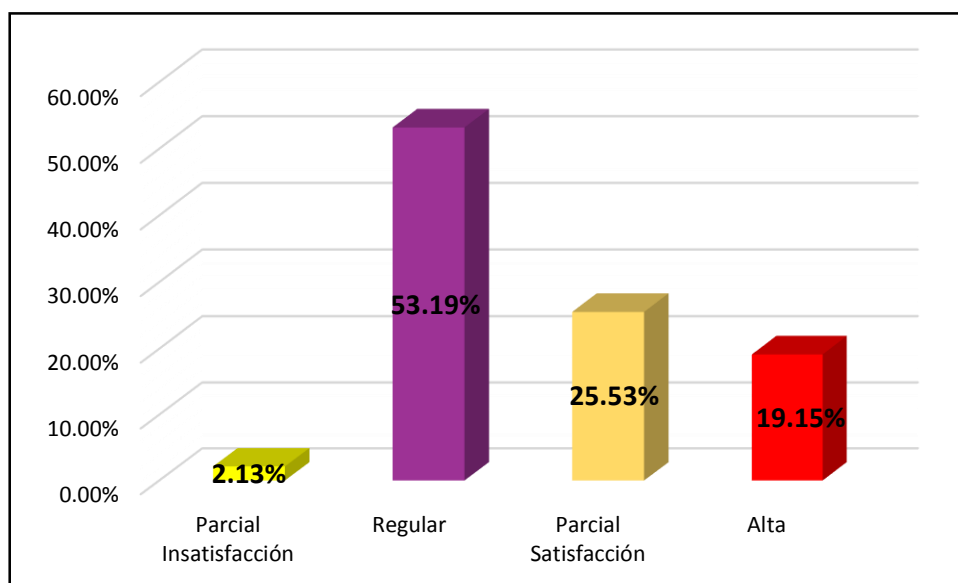
*Figura 10. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relaciones Sociales.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión Relaciones Sociales, reflejó que el 46.80% de las y los colaboradores presentan un nivel regular, es decir, no se encuentran satisfechos ni insatisfechos respecto al ambiente laboral, el 31.90% presentan parcial satisfacción y el 21.30% presentan alta satisfacción laboral.

Tabla 13

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desarrollo Personal.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Parcial Insatisfacción</b>	1	2.13%
<b>Regular</b>	25	53.19%
<b>Parcial Satisfacción</b>	12	25.53%
<b>Alta</b>	9	19.15%
<b>Total</b>	47	100.00%



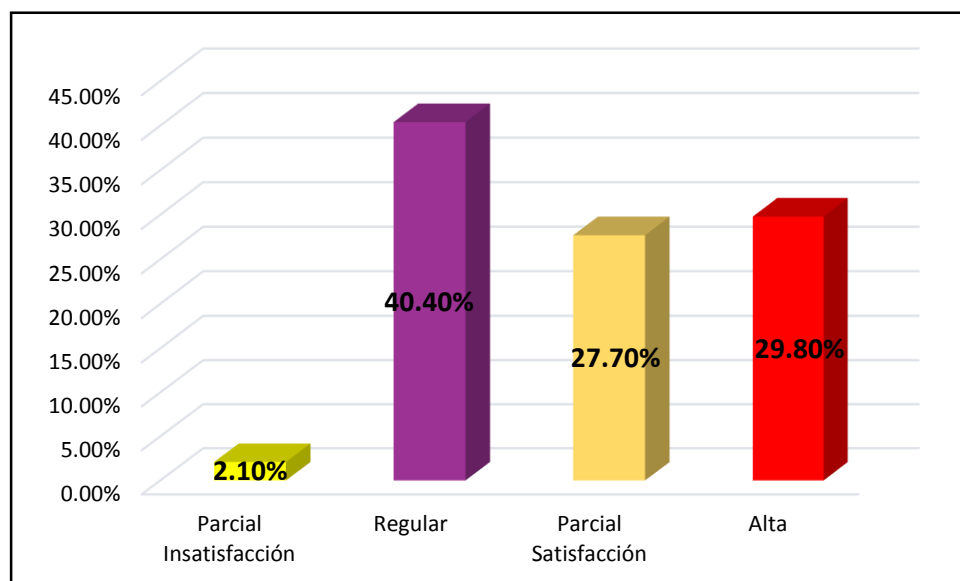
*Figura 11. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desarrollo Personal.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión desarrollo personal, reflejó que el 53.19% de las y los colaboradores presentan un nivel regular, es decir, no se encuentran satisfechos ni insatisfechos; lo que representa más de la mitad de la muestra. Mientras, un 25.53% presentan parcial satisfacción, el 19.15% alta satisfacción y un 2.13% parcial insatisfacción.

Tabla 14

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desempeño de Tareas.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Parcial Insatisfacción</b>	1	2.10%
<b>Regular</b>	19	40.40%
<b>Parcial Satisfacción</b>	13	27.70%
<b>Alta</b>	14	29.80%
<b>Total</b>	47	100.00%



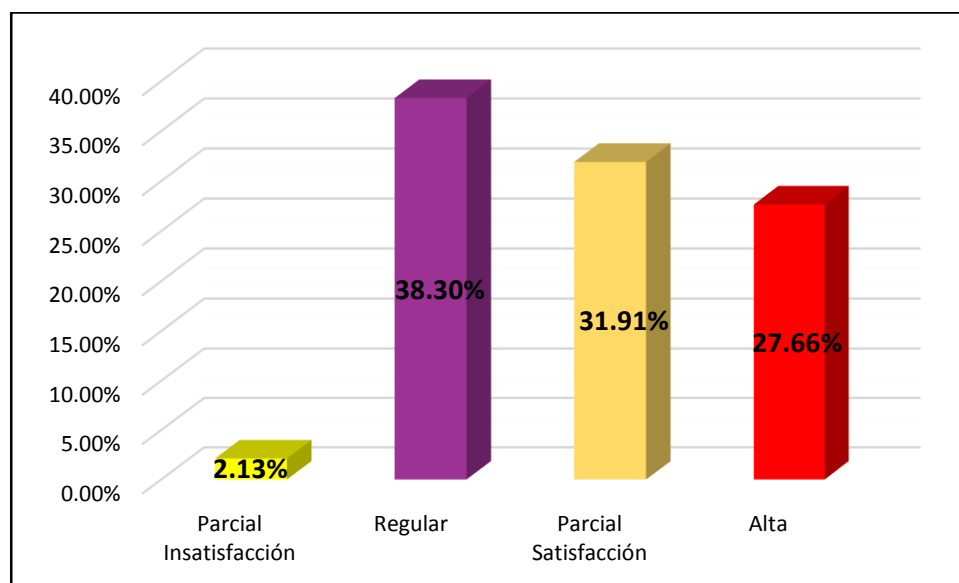
*Figura 12. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Desempeño de Tareas.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión desempeño de tareas, reflejó que el 40.40% de las y los colaboradores de la presente investigación presentan un nivel regular, es decir, no están satisfechos ni insatisfechos, respecto a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. El 27.70% presentan alta satisfacción, 29.80% parcial satisfacción y un 2.10% parcial insatisfacción.

Tabla 15

*Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relación con la Autoridad.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Parcial Insatisfacción</b>	1	2.13%
<b>Regular</b>	18	38.30%
<b>Parcial Satisfacción</b>	15	31.91%
<b>Alta</b>	13	27.66%
<b>Total</b>	47	100.00%



*Figura 13. Nivel de satisfacción laboral según la dimensión Relación con la Autoridad.*

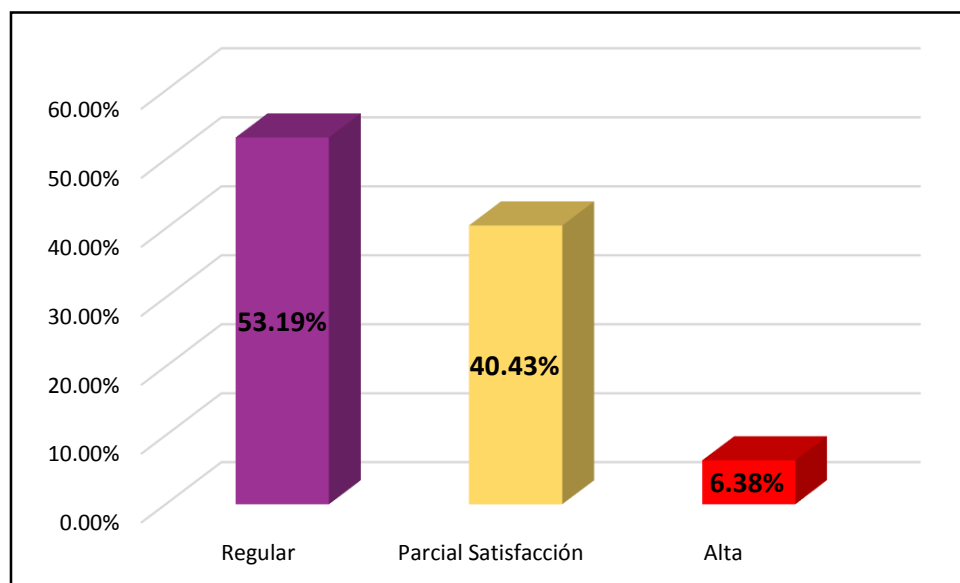
**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada la dimensión relación con la autoridad, reflejó que el 38.30% de las y los colaboradores de la presente investigación presentan un nivel regular, es decir, no están satisfechos ni insatisfechos, respecto a la relación establecida con sus superiores. Otro grupo, presenta 31.91% de parcial satisfacción, 27.66% presentan alta satisfacción y un 2.13% parcial insatisfacción.



Tabla 16

*Nivel general de satisfacción laboral en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

	Frecuencia	Porcentajes
<b>Regular</b>	25	53.19%
<b>Parcial Satisfacción</b>	19	40.43%
<b>Alta</b>	3	6.38%
<b>Total</b>	47	100.00%



*Figura 14. Nivel general de satisfacción laboral en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.*

**Interpretación:** de acuerdo a la tabla y figura presentada el nivel general de satisfacción laboral, reflejó en las y los colaboradores una predominante categoría regular, con un 53.19% (25 colaboradores) de la muestra evaluada. Un 40.43% (19 colaboradores) presentan parcial satisfacción y un 6.38% (3 colaboradores) alta satisfacción. Esto indica, que la mayoría de las y los colaboradores, no identifican un nivel de satisfacción laboral sea positivo o negativo en relación al análisis de las diferentes dimensiones de la variable de estudio.

### **4.3. Procesamiento de los resultados**

Recolectada la información del presente trabajo de investigación, a través de la aplicación del instrumento Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, la cual indicará los niveles de satisfacción laboral percibido por las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se procedió a:

1. Realizar la numeración de cada ficha hasta completar la última escala.
2. Posterior a ello, se procedió al vaciado de las respuestas de cada enunciado de la escala, a una matriz elaborada en el programa Microsoft Excel.
3. Luego, se transfirió la información obtenida al sistema estadístico IBM SPSS 22, donde se tabuló y codificó la información.
4. Terminando el control de calidad de datos, se realizó la agrupación de información por dimensión analizada y variables de estudio. Para obtener, la estadística descriptiva como frecuencias, porcentajes y gráficos para luego ser analizados e interpretados.

### **4.4. Discusión de los resultados**

En el presente estudio de investigación, sobre la satisfacción laboral percibida en la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se reveló en relación al objetivo general, que el 53.19% de las y los colaboradores presentan un nivel general de satisfacción laboral regular; lo cual, tiene similitud con los resultados encontrados por Valencia, E. (2014) quien en su investigación titulada “Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American”, encontró que la satisfacción laboral tuvo una media de 49.70% determinando un nivel de satisfacción promedio. A pesar, que la población de estudio es diferente, ambas investigaciones tienen similitud en las dimensiones beneficios sociales, relaciones interpersonales, desarrollo personal y desempeño de tareas; las cuales también se encuentran en un nivel promedio de satisfacción.

Por otra parte, los resultados del presente estudio presentan disimilitud con la investigación realizada por Saravia, L. (2018) titulada “Satisfacción laboral de los

trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas”, determinando que los trabajadores sí se encuentran satisfechos laboralmente con un 34.67% siendo este un nivel muy alto. Si bien, esta última investigación, tiene una actividad económica semejante, a la realizada por la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se encuentra divergencia en su nivel global de satisfacción laboral.

Con la investigación se obtuvieron los siguientes resultados, en cuanto a la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales, es la dimensión con mayor nivel de satisfacción positiva alcanzando una parcial satisfacción con 55.32%. Seguida, por las dimensiones de Relación con la autoridad con un 59.57% y Desempeño de Tareas con 57.45%; las cuales obtuvieron resultados positivos de parcial y alta satisfacción. Las dimensiones Relaciones Sociales y Beneficios Laborales y/o Remunerativos alcanzaron un nivel regular de 46,80%. Sin embargo, la dimensión Políticas Administrativas, obtuvo el mayor nivel regular de las dimensiones con un 63.83% y seguido por la dimensión Desarrollo Personal alcanzó un 53.19%; ambas representan los niveles más desfavorables.

Chanchanya, E. (2017) en su investigación “Nivel de Satisfacción Laboral en el Personal Operativo de la Empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C. de Ransa San Agustín - Callao, 2017”, evaluó las dimensiones significación de la tarea, condiciones de trabajo, reconocimiento personal y/o social y beneficios económicos. Obteniendo como resultado, un nivel de insatisfacción laboral de 54% y en las dimensiones mencionadas hay una tendencia al nivel promedio, tal y como se menciona en el presente trabajo de investigación.

Ríos, R. (2017) en su investigación sobre el “Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015”, estudió dimensiones similares a esta investigación; encontrándose una relación de significancia en relación a la dimensión condiciones físicas y/o materiales, la cual, tiene una valoración alta de satisfacción coincidiendo con lo encontrado en la presente investigación; reflejando que tienen los materiales indispensables para el trabajo diario, esto genera niveles positivos de satisfacción. De igual manera, en la dimensión de estudio relaciones sociales alcanzó un nivel de satisfacción muy alto, si bien difiere de los resultados

obtenidos ya que esta dimensión obtuvo un nivel regular; ambas dimensiones no obtuvieron ninguna valoración negativa, es decir, no hay niveles de insatisfacción; esto implica una buena apreciación en relación a sus compañeros de trabajo.

Así mismo, en cuanto a la dimensión relación con la autoridad, Tamayo, M. (2017) en su investigación “Cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Compañía Minera Poderosa S.A. 2017”, se encontró que la misma dimensión evaluada obtuvo una valoración negativa con un 38.30%; el mismo porcentaje obtenido en esta investigación.

Se encontraron también similitudes con la investigación de Calderón, J. (2017) denominada “Motivación y satisfacción laboral en la empresa “Joe Banana” de la ciudad de La Paz”, que tuvo como muestra a colaboradores de puestos como cajeros, cocineros, pasteleros y atención al cliente, los cuales, son semejantes a esta investigación. Obteniendo, un nivel negativo, debido que, la variable satisfacción laboral tiene un nivel general porcentualmente bajo; se encontró similitud en la dimensión políticas administrativas, la cual, en la presente investigación obtuvo la mayor puntuación negativa con un nivel regular de 63.83%, es decir, los colaboradores se encuentran insatisfechos en relación al trato y respuesta que obtienen de la organización.

Las investigaciones mencionadas, consolidan la información obtenida en el presente estudio de investigación, en torno a la variable satisfacción laboral.

A partir de los resultados obtenidos, se colige que el nivel general de satisfacción laboral en las y los colaboradores, es predominantemente regular, de las siete dimensiones de la variable de estudio los niveles obtenidos son predominantemente regulares para seis de estas y solo una dimensión se encontró en un nivel parcial de satisfacción.

#### 4.5. Conclusiones

1. El nivel general de la variable de estudio Satisfacción Laboral, en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 53.19%, es decir, no se encuentran satisfechos ni insatisfechos; generando no identificar niveles positivos o negativos de satisfacción hacia el trabajo.
2. El nivel de la dimensión Condiciones Físicas y/o Materiales, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel parcial de satisfacción con un 55.32%, es decir, un poco más de la mitad de la muestra se encuentran satisfechos en relación a las comodidades físicas que brinda la empresa.
3. El nivel de la dimensión Beneficios Laborales y/o Remunerativos, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 46.80%, es decir, generando una percepción inadecuada frente al trabajo en relación a incentivos salariales y beneficios corporativos.
4. El nivel de la dimensión Políticas Administrativas, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 63.83%, es decir, la mayoría tiene una percepción negativa hacia las directivas empresariales. Siendo la dimensión más negativa de las evaluadas.
5. El nivel de la dimensión Relaciones Sociales, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 46.80%, generando una percepción adversa hacia el compañerismo y trabajo en equipo dentro de la empresa.
6. El nivel de la dimensión Desarrollo Personal, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 53.19%, generando una

percepción negativa hacia el ser reconocidos frente a los logros alcanzados y las facilidades que dispone la empresa para su autorrealización.

7. El nivel de la dimensión Desempeño de Tareas, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 40.40%, generando una percepción incorrecta hacia las tareas cotidianas del trabajo y el trabajo en sí mismo.
8. El nivel de la dimensión Relación con la Autoridad, de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se categoriza en un nivel regular con un 38.30%, si bien, no es la mayoría; genera una percepción desfavorable frente al vínculo con los jefes o superiores y el liderazgo ejercido.

#### **4.6. Recomendaciones**

En concordancia a los resultados adquiridos y las conclusiones citadas en la presente investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Desarrollar un programa de intervención orientado a fortalecer e incrementar los niveles de satisfacción laboral percibido por las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., abarcando las distintas dimensiones estudiadas con la finalidad de brindar un desarrollo personal y laboral, logrando un bienestar integral.
2. Reforzar y mejorar la infraestructura, espacios y utensilios de trabajo, que sigan facilitando las labores cotidianas y proteja la integridad de las y los colaboradores.
3. Promover una revisión de las escalas remunerativas y difusión de prestación de beneficios. Impulsando, una remuneración acorde al mercado laboral y realizar un programa de beneficio de bonos según el desempeño y realización de metas.

4. Revisar las directrices y políticas organizacionales, que permita un ambiente laboral confortable, atendiendo las sugerencias de las y los colaboradores, para lograr identificarse con la cultura organizacional.
5. Realizar actividades de integración, que afiance el trabajo en equipo, la solidaridad y apoyo; mejorando las relaciones laborales en las y los colaboradores. Generando un impacto positivo, en los niveles de productividad y logro de metas.
6. Formular actividades de desarrollo personal, que fortalezca e impulse la autorrealización y el desarrollo de habilidades personales de las y los colaboradores; permitiendo un impacto favorable en la calidad de vida y en la empresa.
7. Implementar talleres motivacionales, para el logro de la valoración y motivación de las y los colaboradores en relación a las funciones laborales cotidianas; propiciando una motivación personal y un efecto colateral en los compañeros de trabajo.
8. Realizar talleres de comunicación efectiva, mejorando las vías de comunicación entre los jefes y las y los colaboradores; de modo que, desarrolle una mejor afinidad con los superiores incrementando la confianza y accesibilidad hacia ellos.

## **CAPÍTULO V**

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **5.1. Denominación del programa**

**Programa Institucional de Fortalecimiento de Satisfacción Laboral:  
“Tú importas”**

#### **5.2. Justificación**

La formulación del programa de intervención, surge, a causa de la situación diagnosticada en esta investigación. Puesto que, en concordancia a la información recabada, sobre los niveles de satisfacción laboral de las y los colaboradores en la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., se obtuvo una valoración negativa hacia el trabajo. Siendo, necesario elaborar un programa de intervención con el propósito de fortalecer y mejorar los niveles de satisfacción laboral, logrando un efecto colateral en la productividad y el bienestar individual.

Los lineamientos de intervención en la empresa, estarán a cargo del área de bienestar social, fundamentado en intervenciones como la de la trabajadora social Herrera, A. (1994) quien realizó una investigación titulada “Modelo de trabajo social empresarial”. Planteado una actuación profesional del trabajador social, aplicado en una empresa de México; siendo el objetivo, una intervención hacia la resolución de discrepancias que afectan el desempeño buscando la conciliación de interés entre obreros y empresario, mediante el trabajo social.

Su propuesta de intervención es un modelo integral, el cual sugiere que los problemas y necesidades sociales son determinantes en la productividad individual y empresarial. Logrando obtener beneficios tanto para la empresa y colaboradores; debido al efecto positivo la calidad de vida. A través, del desarrollo de un programa de intervención, con alternativas a la problemática diagnosticada.

El programa de intervención planteado, hará hincapié, en las dimensiones que obtuvieron resultados desfavorables. Entre estas, las políticas administrativas, beneficios empresariales, oportunidades de desarrollo individual, autorrealización y los vínculos como grupo de trabajo. Las cuales, generan mayor insatisfacción en las y los colaboradores, infiriendo una inadecuada o inexistente identificación hacia



la empresa y un déficit en las posibilidades de crecimiento personal y capacidad de trabajo en equipo.

El alcanzar la satisfacción laboral ha sufrido diversas valoraciones, se creía que la retribución monetaria era el principal factor de la felicidad en el trabajo. Sin embargo, en estos momentos se desprenden otras necesidades vitales para lograr una valoración positiva hacia el trabajo. Herrera, A. (1994) reafirma que las personas tienen necesidades y buscan satisfacerlas en su centro de trabajo; así pues, el no lograrlo genera sentimientos y actitudes negativos que obstruyen la consecución de objetivos de la organización.

El desarrollo de las dimensiones de relaciones laborales, compañerismo, beneficios otorgados, políticas internas y posibilidades de desarrollo personal; influyen significativamente en la productividad y eficiencia que tantas demandas las organizaciones. Siguiendo su línea de estudio, Herrera, A. (1994) menciona que es necesario encontrar un bien en común, logrando incentivar la productividad y promoviendo el nivel de vida de las y los colaboradores.

Para el crecimiento de toda organización, el brindar una información clara y precisa sobre las políticas y directivas internas que involucran las funciones del trabajo en sí, es fundamental para contar con colaboradores que no se sientan engañados y sin claridad en los derechos, obligaciones y funciones que tienen en su labor diaria. El tener una política de puertas abiertas, permite que las y los colaboradores, accedan una relación empresa – colaborador horizontal. El flujo de difusión de los beneficios salariales, educativos, ocio y otros; vuelve más atractivo, dar más en las funciones establecidas, lo que se llama productividad.

También, la trabajadora social Vargas, E. (1984) en su tesis titulada “Una opción en trabajo social industrial”, abarca a las organizaciones como sistemas; identificando a las personas con potencialidades, con necesidad ser impulsadas para ser responsables de su crecimiento integral. Refiriendo que las empresas tienen dos finalidades: la económica, aquella enfocada en la elaboración de bienes y/o servicios y la finalidad social, destinada a impulsar el progreso integral del hombre.

Expuesto lo anterior, el ejecutar el programa de intervención mejorará significativamente la valoración hacia el trabajo de cada colaborador, no solo se busca fortalecer el agrado en el entorno laboral; sino abordar de manera integral a las y los colaboradores, siendo la empresa un potenciador del bienestar individual.

Fomentar, estas iniciativas generan en las y los colaboradores un impacto positivo en su desarrollo personal, contribuyendo en su crecimiento profesional, desarrollo de habilidades y permitiendo alcanzar su autorrealización. Contar con colaboradores de autovaloración positiva, hace más asequible el formar equipos de trabajo, establecer relaciones laborales saludables, convivir en un ambiente laboral solidario y por tanto fortalecer la cercanía hacia los superiores.

Como se mencionó, esta iniciativa no solo busca mejorar los niveles de satisfacción laboral, sino, en paralelo confirmar que las actividades planteadas; inciden en la disminución de la rotación de personal, ausentismo, estrés laboral y buen clima laboral.

La presente propuesta será presentada al área de Gestión Humana y esta a su vez derivada a la gerencia general, para la exposición de los resultados, aprobación y ejecución del programa. Teniendo, como objetivo convertirla en una política corporativa y parte del programa anual del área de bienestar social.

### **5.3. Establecimiento de objetivos**

#### **5.3.1. Objetivo general**

Fortalecer y mejorar los niveles de satisfacción laboral de las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C, generando un bienestar integral.

#### **5.3.2. Objetivos específicos**

Revisar e implementar políticas y directrices institucionales, logrando un ambiente laboral confortable entre la gerencia, jefes inmediatos y las y los colaboradores.

Desarrollar talleres de integración-motivación que impulsen las relaciones laborales e incrementen una valoración positiva hacia el trabajo de las y los colaboradores.

Fomentar el desarrollo personal de las y los colaboradores, mediante herramientas lúdicas, impulsando sus habilidades y actitudes contribuyendo a su autorrealización.

Instruir sobre los beneficios laborales y remunerativos existentes, difusión de las políticas internas que recaen sobre las y los colaboradores de la empresa.

#### **5.4. Sector al que se dirige**

El programa de intervención está orientado a todas y todos los jefes, administradores y colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C., advirtiendo una valoración favorable hacia el trabajo, a raíz de los resultados obtenidos, donde se demuestran niveles de satisfacción laboral negativos en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

#### **5.5. Metodología de la intervención**

La metodología a emplear, se centra en un enfoque descriptivo-aplicativo, cimentado en el fortalecimiento de la satisfacción laboral de las y los colaboradores integrantes de la empresa.

El programa de intervención seguirá la metodología básica diseñada para trabajadores sociales en el rubro empresarial, propuesta por Herrera, A. (1999).

El modelo presenta ocho premisas, las cuales tienen tres fases:

- 1. Introducción en la empresa – comunicación y socialización con el medio:** reconocimiento del trabajador social de las políticas y lineamientos de la empresa; para poder iniciar un acercamiento con el personal.
- 2. Investigación social – diagnóstico – socialización del diagnóstico:** es el trabajo de campo, determinación de la problemática y exhibición de los resultados obtenidos.

### **3. Formación del comité – diseño del programa – ejecución y evaluación:**

propuesta de soluciones al problema, desarrollo del programa y evaluación de logros obtenidos.

La metodología a usar conjuga aspectos de previa diagnosis y aplicación de programas; donde hay una participación activa desde los niveles gerenciales y los colaboradores, elaboración de actividades destinados al desarrollo integral de los colaboradores, con efectos positivos en el desempeño y una evaluación constante.

El Programa Institucional de Fortalecimiento de Satisfacción Laboral: “Tú importas”, incluirá cuatro actividades, que incluyen sesiones de concientización, desarrollo personal, difusión de beneficios y dinámicas de integración – motivación, las cuales tendrán una duración de 60 minutos.

Al contar con una población dividida en sedes, por la misma actividad de la empresa, estas actividades serán una vez por semana, en cada una de las cuatro sedes de la empresa, en un horario de 10:00 am a 11:00 am durante los meses de setiembre, octubre, noviembre y diciembre.

El programa de intervención y las actividades, serán evaluados a través de indicadores tanto al término de cada actividad como a corto plazo. Para determinar el impacto y elaborar un informe final a la empresa.

A continuación, se detallan las actividades a desarrollar en el programa propuesto:

#### **5.6. Actividades**

<b>ACTIVIDAD 1</b>	<b>SESIÓN DE CONCIENTIZACIÓN A LOS MANAGEMENT</b>
<b>POBLACIÓN BENEFICIARIA:</b>	Gerencia general, administrativa, área de gestión humana.
<b>DURACIÓN:</b>	2 sesiones
<b>OBJETIVO:</b>	Revisar las políticas institucionales y concientizar a los altos directivos de la organización sobre la importancia de la satisfacción laboral en las y los colaboradores.
<b>FUNDAMENTACIÓN:</b>	Con las sesiones se buscan una reorganización positiva de las políticas de administración de personal; generando lineamientos adecuados a la realidad del trabajo diario.

	Ello, a través, de la concientización de la gerencia y directivos sobre la importancia del capital humano satisfacción en el trabajo. Orientado a una valoración positiva hacia el trabajo, incidiendo en la disminución de los índices de rotación y ausentismo que aqueja actualmente a la organización.
<b>TÉCNICA:</b>	Exposición. Observación.

<b>TAREAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
Preparación de la actividad	Coordinar y programar una reunión con los altos directivo.	Solicitud de reunión.	1 semana.
	Preparación de los materiales de presentación de los resultados obtenidos.	Informes de la investigación. Artículos de ayuda.	1 semana.
	Uso de una metodología de trabajo basado en la exposición y de sensibilización.	Técnicas didácticas.	
Desarrollo de la actividad	<b>Sesión de concientización:</b> exponer los resultados de la investigación realizada resaltando las dimensiones evaluadas con porcentajes negativos. Logrando concientizar sobre la importancia de generar niveles positivos de satisfacción laboral y el impacto que genera en su eficiencia laboral y desarrollo personal.	Trabajadoras sociales. Presentación de resultados. Proyector. Laptop. Sala de juntas. Papelería.	35 min.
	<b>Revisión de políticas institucionales:</b> fomentar la examinación de aquellas políticas de administración de personal, reglamentos y normativas que pudieran reformularse adecuadas a realidad y necesidades del trabajo realizado. Generando la optimización de resultados y ambiente laboral acogedor.	Trabajadoras sociales. Proyector. Laptop. Sala de juntas. Papelería.	30 min.
	<b>Sesión de Plan de Acción:</b> establecimiento de toma de decisiones, las cuales brindan las facultades al área de bienestar social actuar sobre la problemática encontrada.	Trabajadoras sociales. Sala de juntas. Proyector. Laptop. Papelería.	25 min.

	Las cuales, al término serán evaluadas para medir el impacto deseado.		
Evaluación de la actividad	La sesión será evaluada al término y un corto plazo.	-N° de propuestas establecidas. -N° de ejecución de actividades. -Indicador de productividad. -Indicador rotación.	

<b>ACTIVIDAD 2:</b>	<b>TALLER MOTIVACIONAL “Mamma Equipo”</b>
<b>POBLACIÓN BENEFICIARIA:</b>	Todos las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.
<b>DURACIÓN:</b>	4 semanas. (4 sesiones una cada semana de una hora por sedes)
<b>OBJETIVO:</b>	Generar la integración e impulsar el trabajo en equipo.
<b>FUNDAMENTACIÓN:</b>	Con el desarrollo de esta actividad, se busca fomentar una valoración positiva hacia el trabajo. Dando a conocer la importancia de estar animados, ya que impulsa a una labor más eficiente. El tener colaboradores favorablemente motivados contribuye al trabajo en equipo; lo cual desarrolla liderazgo, comunicación asertiva y proactividad. Reduciendo, los índices de rotación y ausentismo laboral en la organización.
<b>TÉCNICA:</b>	Taller de integración. Dinámicas grupales. Observación.

<b>TAREAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
Preparación de la actividad	Reclutamiento de material informativo y herramientas lúdicas.	Material de investigación.	1 semana.
	Difusión del taller motivacional “Mamma Equipo”.	Envíos de email Envíos de Flyers	
	<b>Bienvenida y empadronamiento:</b> Bienvenida a las y los colaboradores y registro de asistentes al taller. exposición de los objetivos del taller “Mamma Equipo”. Se entregarán sticker para su identificación.	Trabajadoras sociales. Stickers. Plumones. Hojas de registro de asistencia. Instalaciones del restaurante.	15 min.

Desarrollo de la actividad	<p><b>Dinámica “El Baile”:</b> a los participantes se les realiza la pregunta ¿Qué es lo que más les gusta de su trabajo? Escribirán la respuesta en las hojas y se las pegarán en el pecho. Luego, se pone música de fondo, mientras bailan buscando a su semejante. Formado los grupos, se detiene la música, se presentan y exponen porque les gusta más de su trabajo lo escrito.</p> <p>Finalidad: Integración de grupos.</p>	<p>Hojas. Lápices. Masking tape. Fondo musical. Trabajadoras sociales.</p>	15 min.
	<p><b>Exposición sobre la satisfacción laboral:</b> explicar en qué consiste y su importancia dentro de la organización. Lograr interiorizar que la satisfacción es valorada y se estimula dentro de la empresa. Se reforzará con visualización de video.</p> <p>Finalidad: concientizar sobre la importancia de la satisfacción en el centro de trabajo.</p>	<p>Trabajadoras sociales. Proyector. Laptop. Sillas. Video.</p>	15 min.
	Receso 10 min – Coffee Break		
	<p><b>Dinámica “El Cuadrado Perfecto:</b> se formarán 3 grupos, se les pide que formen círculos y sostendrán una cuerda atada a los extremos. Luego, se les vendarán los ojos y se deberán dejar la cuerda en el piso; pidiéndoles que formen un cuadrado con los ojos vendados. Habrá un tiempo límite, para crear un sentido de competencia mayor.</p> <p>Finalidad: Trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.</p>	<p>Trabajadoras sociales. Cuerda larga. Vendas.</p>	20 min
	<p><b>Lluvia de ideas y retroalimentación:</b> los mismos equipos de la última dinámica, expondrán ideas para optimizar las relaciones laborales. Finalmente, se expondrán las propuestas de mejora y se establecerán compromisos.</p> <p>Finalidad: mejorar el trabajo en equipo.</p>	<p>Trabajadoras sociales Papelógrafos Plumones</p>	15 min
Evaluación de la actividad	El cumplimiento del logro del taller será evaluado en dos fases; al término	<p>-Cuestionario de sugerencias. -Indicadores de asistencia. -Indicadores de rotación.</p>	

	de la actividad y su impacto a corto plazo.	-Indicadores de ausentismo.
--	---	-----------------------------

<b>ACTIVIDAD 3</b>	<b>COACHING “TÚ IMPORTAS”</b>
<b>POBLACIÓN BENEFICIARIA:</b>	Todos las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.
<b>DURACIÓN:</b>	4 semanas. (4 sesiones una cada semana de una hora por sedes)
<b>OBJETIVO:</b>	Desarrollar las habilidades y actitudes personales por medio de actividades lúdicas, que contribuyan a su autorrealización.
<b>FUNDAMENTACIÓN:</b>	El desarrollo personal ha sido evaluado con un de los porcentajes más negativos, por ello la importancia de desarrollar en los colaboradores iniciativas que reviertan esta actitud. Con la técnica del coaching, potenciaremos las capacidades y habilidades, reconociendo lo importante que es que cada colaborador se desarrolle como persona; logrando su autorrealización, lo cual sin duda genera un capital humano con valor agregado. Suscitando un retorno en una actitud positiva hacia el trabajo, mejoras en la productividad y reconocimiento laboral.
<b>TÉCNICA:</b>	Coaching. Dinámicas. Exposición. Observación.

<b>TAREAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
Preparación de la actividad	Difusión de la actividad Coaching “Tú importas”	Envíos de email Envíos de Flyers	1 semana.
Desarrollo de la actividad	<b>Bienvenida y empadronamiento:</b> Bienvenida a las y los colaboradores y registro de asistentes al taller. Se entregarán sticker para su identificación.	Trabajadoras sociales. Stickers. Plumones. Hojas de registro de asistencia. Instalaciones del restaurante.	10 min.
	<b>Dinámica “Los Globos”:</b> se forman dos grupos con dos participantes, cada grupo camina	Trabajadoras sociales. Globos.	10 min.



	<p>del punto de partida hasta el extremo final, manteniendo un globo en medio de ambos; sin que toque el piso o explote. Los participantes restantes, serán uniéndose de uno en uno al grupo que llegue al final; añadiéndoles un globo extra por cada llegada al final.</p> <p>Gana el grupo que integró a todos sus participantes y evitó que reviente el globo.</p> <p>Finalidad: integración y trabajo en equipo.</p>		
	<p><b>Coaching Personal:</b> el personal capacitado, desarrollará el modelo GROW, el cual consta de cuatro pasos; establecimiento de una meta, aterrizar en la realidad, buscar opciones y elaborar un plan de acción.</p> <p>El coach dirigirá en su totalidad la sesión.</p> <p>Finalidad: facilitar a potenciar sus capacidades y habilidades.</p>	<p>Personal capacitado. Papelería. Lapiceros.</p>	<p>35 min.</p>
	Receso 10 min – Coffee Break		
	<p><b>Exposición de Liderazgo:</b> exposición sobre el liderazgo, los tipos y la diferencia entre el líder y un jefe dentro de un trabajo de equipo.</p> <p>Visualización de video “liderazgo”. finalidad: reconocer la importancia del liderazgo.</p>	<p>Trabajadoras sociales. Tarjetas claves. Video. Sillas.</p>	<p>15 min.</p>
	<p><b>Retroalimentación:</b> generar un diálogo participativo, buscando conocer los temas de interés y motivación de los participantes.</p> <p>Finalidad: conocer las expectativas de desarrollo de las y los colaboradores.</p>	<p>Trabajadoras sociales. Libreta de apuntes.</p>	<p>10 min.</p>
Evaluación de la actividad	<p>El cumplimiento del logro de la actividad será evaluado en dos fases; al término de la actividad y su impacto a corto plazo.</p>	<p>-Encuesta de aprendizaje. -Indicador de asistencia. -Indicadores de rotación. -Indicadores de ausentismo.</p>	

<b>ACTIVIDAD 4</b>	<b>SESIÓN DE DIFUSIÓN “CONOCIENDO MIS POLÍTICAS Y BENEFICIOS”</b>
<b>POBLACIÓN BENEFICIARIA:</b>	Todos las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.
<b>DURACIÓN:</b>	4 semanas. (4 sesiones una cada semana de una hora por sedes)
<b>OBJETIVO</b>	Difundir las políticas institucionales y los distintos beneficios corporativos para su mejor aprovechamiento.
<b>FUNDAMENTACIÓN:</b>	Las dimensiones políticas institucionales y beneficios otorgados obtuvieron la valoración más negativa; sin duda la no transmisión de las políticas, misión y visión institucional genera incertidumbre en las y los colaboradores, ya que no identifican estándares institucionales y un flujo de información equivocada. Lo mismo, se visualiza si los beneficios con los que cuenta la organización no son divulgados, generando desazón al no obtener una retribución adicional. Por ello, a través de la difusión constante de las políticas y beneficios corporativos, se obtiene un salario emocional.
<b>TÉCNICA:</b>	Exposición. Observación.

<b>TAREAS PARA DESARROLLAR LA ACTIVIDAD</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
Preparación de la actividad	Difusión de la actividad “Conociendo mis políticas y beneficios”	Envíos de email Envíos de Flayers Folletería	1 semana.
Desarrollo de la actividad	<b>Bienvenida y empadronamiento:</b> Bienvenida a las y los colaboradores y registro de asistentes al taller. Se entregarán stickers para su identificación.	Trabajadoras sociales. Stickers. Plumones. Hojas de registro de asistencia. Instalaciones del restaurante.	10 min.
	<b>Preguntas abiertas:</b> realizar interrogativas sobre cuan instruidos están, sobre los beneficios que obtienen como colaboradores de la empresa. Finalidad: identificar qué beneficios conocen.	Trabajadoras sociales. Sillas.	10 min.
	<b>Presentación de vídeo “Mis beneficios”:</b> se proyectarán los	Trabajadoras sociales.	30 min.

	beneficios remunerativos y no remunerativos, formas de obtención y uso adecuado (bonos económicos, beneficios educativos, alimentación, descuentos y otros). Tanto personales como para familiares directos. Finalidad: difundir los beneficios.	Proyector. Laptop. Folletería. Sillas.	
	Receso 10 min – Coffee Break		
	<b>Exposición de Políticas, Misión y Visión:</b> informar sobre las políticas institucionales, para un buen entendimiento de los derechos y obligaciones que tiene cada colaborador. También, exponer la misión y visión de la organización logrando arraigarlo; para el logro de metas en conjunto. Finalidad: dar a conocer las directrices empresariales.	Trabajadoras sociales. Material informativo. Folletería. Sillas.	20 min.
	<b>Intervención del Área de Bienestar Social:</b> comunicar la intervención y servicios que brinda el área de BB.SS. hacer hincapié sobre la atención individualizada que realiza dentro de la empresa, los servicios de orientación y soporte a las y los colaboradores. Finalidad: acercar el área de bienestar social.	Trabajadoras sociales. Folletería. Sillas.	
	<b>Rueda de preguntas:</b> los participantes expondrán sus dudas y el ponente disipar las interrogantes.	Trabajadoras sociales. Sillas.	15 min.
Evaluación de la actividad	El cumplimiento del logro de la actividad será evaluado en dos fases; al término de la actividad y su impacto a corto plazo.	-Encuesta de aprendizaje. -Indicador de asistencia. -Indicador de uso de beneficios. -Indicador de atención de casos. -Indicadores de rotación. -Indicadores de ausentismo.	

## **5.7. Recursos**

En el desarrollo del programa de intervención serán usados los siguientes instrumentos o materiales:

### **Recursos Humanos**

- Trabajadoras Sociales.
- Coach.
- Personal de apoyo (integrantes del área de Gestión Humana).

### **Recursos Materiales:**

- Sala de Reunión.
- Laptop.
- Proyector.
- Papelería.
- Lapiceros.
- Material audiovisual.
- Cámara fotográfica.
- Sillas.
- Mesas.

### **Recursos logísticos**

- Registro de asistencia.
- Material de presentación PPT.
- Encuestas sobre las actividades realizadas.

### **Coffee Break**

- Sándwiches.
- Refrescos/agua.
- Bocaditos.
- Menaje: platos, vasos, cucharas, servilleta.

## 5.8. Cronograma

### Programa Institucional de Fortalecimiento de Satisfacción Laboral: “Tú importas”

N °	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	N ° DE SESIONES	Meses											
				SETIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE		
1	Sesión de concientización a los management	Área de Bienestar social	2 sesiones												
2	Taller motivacional “Mamma Equipo”	Área de Bienestar social	4 sesiones												
3	Coaching “Tú Importas”	Área de Bienestar social	4 sesiones												
4	Sesión de difusión “Conociendo mis políticas y beneficios”	Área de Bienestar social	4 sesiones												

## 5.9. Evaluación

La naturaleza de la intervención, hace necesario, aplicar mecanismos de evaluación. Esto debido, a que proporciona información, permite una valoración de metas alcanzadas, que las técnicas y herramientas empleadas sean las adecuadas o si fuera necesario realizar modificaciones. Los resultados que se obtienen, a través, de la evaluación serán recopilados y sistematizados, con el propósito de presentar un informe final a la gerencia general.

Las actividades planteadas, están supeditadas a una evaluación tanto al fin de cada actividad y un corto plazo. Por medio, de indicadores que proporcionan los porcentajes de efectividad en torno a cada finalidad de la actividad realizada.

Al término de cada actividad, se usarán dos herramientas para la evaluación:

- Indicador de asistencia: determina el porcentaje de asistencia de colaboradores por sede. Permitiendo, evaluar la acogida de cada actividad.
- Encuesta de aprendizaje: evalúa si las y los colaboradores, comprendieron los temas realizados en cada actividad. Para que, con ello, se busquen reforzar falencias.

Así mismo, la evaluación contemplada a corto plazo, medirá los impactos en un plazo de seis meses. Por eso, se contarán con los siguientes indicadores:

- Indicador de tasa de ausentismo: determinar si los porcentajes de ausentismo, han disminuido, como efecto colateral del programa de intervención.
- Indicador de rotación: determinar si los niveles de rotación, han declinado. En consecuencia, se conserva personal valioso y se disminuyen gastos de reclutamiento y selección.
- Indicador de uso de beneficios: determina el porcentaje de uso de los beneficios corporativos. Lo cual, permite conocer si hay un incremento de acceso a los servicios otorgados.
- Indicador de atención de casos: determinar el porcentaje de atención a las y los colaboradores por el área de bienestar social.

Logrando, comparar el aumento de atención en comparación a meses antes de la aplicación del programa.

Con referencia a lo anterior, el programa basa su intervención en el logro de metas cuantificables; apoyándose en la evaluación para el cumplimiento de las mismas. Las actividades están dirigidas al desempeño de los siguientes objetivos:

- Asistencia y participación del 100% de los colaboradores.
- Reducir en un 50% la rotación de personal.
- Disminuir en un 70% la tasa de ausentismo.
- Difusión y uso de un 80% de los programas corporativos.
- Aumentar en un 60% la atención hacia las y los colaboradores.

Para finalizar, la evaluación, brinda un soporte técnico a la realización del programa de intervención y un respaldo al quehacer como profesional de trabajo social. El cual, debe ser visualizado y reconocido por las empresas, a través, de los informes de peritajes.

## Referencias Bibliográficas

- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, (67), 422-436.
- Ander-Egg, E. (2011). *Diccionario del Trabajo Social*. Córdoba, Argentina: Brujas.
- Calderón, J. (2017). *“Motivación y satisfacción laboral en la empresa “Joe Banana” de la ciudad de La Paz”*. (tesis de pregrado). Universidad Mayor de San Andrés, La Paz, Bolivia.
- Chanchanya, E. (2017). *“Nivel de Satisfacción Laboral en el Personal Operativo de la Empresa Estrategias Corporativas de Servicios S.A.C. de Ransa San Agustín - Callao, 2017”*. (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Chiaveneto, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo* (11va ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw-Hill
- Dawis, R. y Lofquist, Ll. (1964). *Theory of work adjustment*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/5754/8753121ccf9d78662fb18e60933b97185eca.pdf>
- Espinoza, C. (2017). *“La satisfacción laboral y el ausentismo del personal en el Banco Central del Ecuador (Quito)”*. (tesis de pregrado). Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador.
- Emprendepyme.net. *Productividad empresarial*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/productividad-empresarial>
- Fleishman, E. y Bass, R. (1979). *Estudio de psicología industrial y del personal*. Ciudad de México, México: Trillas.
- García, C. (2015). *“Relación entre calidad de vida y satisfacción laboral en los empleados de la empresa Seguros Alianza S.A en Quito”*. (tesis de pregrado). Universidad Internacional de Sek, Quito, Ecuador.



- Hackman, R. y Oldham, G. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnostic of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects*. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED099580.pdf>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de [http://www.academia.edu/33524820/Libro\\_Comportamiento\\_Organizacional\\_12ed\\_Hellriegel](http://www.academia.edu/33524820/Libro_Comportamiento_Organizacional_12ed_Hellriegel)
- Hernández, M. (2002). *Motivación animal y humana*. Ciudad de México, México: El Manual Moderno.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M (2010). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- Herrera, A. (1994). *Modelo de trabajo social empresarial*. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/0B9yAdGmw9YLUSm1qaGdTdG1BbE0/view>
- Herrera, A. (Ed). (1999). *Manual de trabajo social*. Ciudad de México, México: Plaza y Valdés, S.A. de C.V.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation of Work*. New York, Estados Unidos: Wiley.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York y London: Harper and Brothers.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in Work Organizations*. Monterrey, Estados Unidos: Brooks/Cole.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago, Estados Unidos: Rand McNally College Ed.
- Locke, E. (1968). *What is job Satisfaction?*. Recuperado de <http://books.google.cl/books?id=q3E0109oUtUC&printsec=frontcover&dq=Handbook+Of+industrial+and+organizational+psychology&lr=#v=onepage&q=&f=false>
- López-Roldan, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de

[https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua\\_a2016\\_cap2-3.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf)

Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. *Cuadernos de ciencias económicas y empresariales*, 52, 75-101. Recuperado de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf632.pdf>

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3175660&query=personalidad+y+motivacion>

Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Nueva Visión.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York, Estados Unidos: Van Nostrand.

McGregor, D. (1960). *El lado humano de las empresas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3191880&query=el+lado+humano+de+la+empresa>

Monge, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>

Moré, L.G., Carmenate, V.G. y Junco, C. (2005). La satisfacción laboral y el empleo de herramientas de dirección en el perfeccionamiento empresarial. *Estudio de casos en el MITRANS. Transporte, Desarrollo y Medio Ambiente*, 25, 55.

Muñoz, A. (1999). "Satisfacción e insatisfacción en el trabajo". (tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.

Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Recuperado de [http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo\\_-\\_13va\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_John\\_W.\\_Newstrom](http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom)

Organización Mundial de la Salud. (1996). *¿Qué calidad de vida? Grupo de la OMS sobre la calidad de vida*. (Volumen 17). Recuperado de

[http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/55264/WHF\\_1996\\_17\\_n4\\_p385-387\\_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/55264/WHF_1996_17_n4_p385-387_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pablos, M. (2016). "*Estudio de Satisfacción Laboral y Estrategias de Cambio de las Enfermeras en los Hospitales Públicos de Badajoz y Cáceres*". (tesis doctoral). Universidad de Extremadura, España.
- Pacheco, D. (2018). "*Nivel de satisfacción laboral en colaboradores de la empresa Payles Shoesource Perú, 2017*". (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala SL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Teoría e Investigación en Psicología*, (1).
- Palma, S. (2001). Factores de Satisfacción Laboral. *Debates*, (3).
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Peiró, J. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid, España: Síntesis.
- Ríos, R. (2017). "*Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en los trabajadores de la Municipalidad Provincial de Lamas en el año 2015*". (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Recuperado de <https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed- nodrm.pdf>
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R.D. y Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization: A structural equation modeling study. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 15-29. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/cjas.3>
- Saravia, L. (2018). "*Satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa dedicada al rubro de alimentos y bebidas ubicada en el distrito de Chorrillos, Lima, Perú, 2017*". (tesis de pregrado). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.

- Tamayo, M. (2017). *“Cultura organizacional y satisfacción laboral en trabajadores de la Compañía Minera Poderosa S.A. 2017”*. (tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú.
- Taylor, F. (1911). *Principios de la administración científica*. Nueva York, Estados Unidos: Harper and Bros Publishers.
- Trabajando.com (2016). *Encuesta de Satisfacción Laboral 2016*. Recuperado de <https://www.trabajando.pe/contenido/noticia/1465598477/Satisfaccion-Laboral-en-Peru-.html>
- Valencia, E. (2014). *“Influencia de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de los laboratorios Ecu – American”*. (tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, Ecuador.
- Vargas, E. (1984). *Una opción de trabajo social industrial*. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/6942/1/1020072610.PDF>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.

## **ANEXOS**

**ANEXO N°1**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**TÍTULO:** Satisfacción laboral percibida en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.

-Lima. Periodo 2018

**AUTOR:** Avendaño Rivera Rosmery Liceth

<b>PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>METODOLOGÍA</b>
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>  ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. Lima, 2018?	<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b>  - Determinar el nivel de satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. – Lima, 2018.	<b>La investigación es:</b> Básica, porque tiene por finalidad incrementar los conocimientos y es descriptiva porque no se interviene o manipula el factor de estudio.  <b>Diseño:</b> No experimental.  <b>Tipo:</b> Descriptiva, enfoque cuantitativo.
<b>PROBLEMA SECUNDARIO 1</b>  ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión condiciones físicas y/o materiales, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?	<b>OBJETIVO SECUNDARIO 1</b>  - Conocer, según la dimensión condiciones físicas y/o materiales, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.	

<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 2</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 2</b></p> <p>- Determinar, según la dimensión beneficios laborales y/o remunerativos, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	<p><b>Variable:</b></p> <p>Satisfacción Laboral.</p> <p><b>La población:</b> La población de estudio estuvo comprendida 47 colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. durante los meses de enero a mayo 2018.</p> <p><b>La muestra:</b> La muestra estuvo constituida por toda la población, 47 colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. por ser una cantidad reducida, se toma una muestra intacta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Se aplicó la Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC.</p>
<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 3</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral según la dimensión políticas administrativas, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 3</b></p> <p>- Identificar, según la dimensión políticas administrativas, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	
<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 4</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión relaciones sociales, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 4</b></p> <p>- Identificar, según la dimensión relaciones sociales, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	

<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 5</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión desarrollo personal, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 5</b></p> <p>- Conocer, según la dimensión desarrollo personal, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	
<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 6</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión desempeño de tareas, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 6</b></p> <p>- Conocer, según la dimensión desempeño de tareas, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	
<p><b>PROBLEMA SECUNDARIO 7</b></p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral, según la dimensión relación con la autoridad, que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.?</p>	<p><b>OBJETIVO SECUNDARIO 7</b></p> <p>- Determinar, según la dimensión relación con la autoridad, el nivel satisfacción laboral que perciben las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C.</p>	



## ANEXO N°2



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**

**Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas**

Facultad de Psicología y Trabajo Social

Lima, 14 de setiembre del 2018

Carta N° 2207-2018-DFPTS

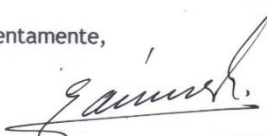

Señora

**LERYSS SUAREZ ALDANA**  
**JEFA DE RECURSOS HUMANOS**  
**CORPORACIÓN DE RESTAURANTES ASOCIADOS S.A.C.**  
Presente.-

Luego de recibir mis saludos y muestras de respeto, presento a la señorita **Rosmary Liceth AVENDAÑO RIVERA**, estudiante de la Carrera Profesional de Trabajo Social de nuestra Facultad, identificada con código 048450594-0, quien desea realizar una muestra representativa de investigación en la Institución que usted dirige; para poder así optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, bajo la Modalidad de Suficiencia Profesional.

Agradezco la atención a la presente carta y renuevo mis cordiales saludos.

Atentamente,

  
 **Dr. RAMIRO GÓMEZ SALAS**  
Decano (e)  
Facultad de Psicología y Trabajo Social

RGS/hzv  
Id. 957816

Av. Petit Thouars 248, Lima  
Teléfonos: 433 1615 / 433 2795 Anexo: 3304  
E-mail: psic-soc@uigv.edu.pe

## ANEXO N°3

### ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL SL-SPC

Estimado colaborador(a), con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción laboral; le presentamos una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma, las cuales le agradeceremos nos responda con total sinceridad. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Por favor, marque con una aspa la opción que considere exprese mejor su punto de vista:

SEXO: F ( ) M ( )

ÁREA: Operativa ( )

Administrativa ( )

TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)

DE ACUERDO (A)

INDECISO (I)

EN DESACUERDO (D)

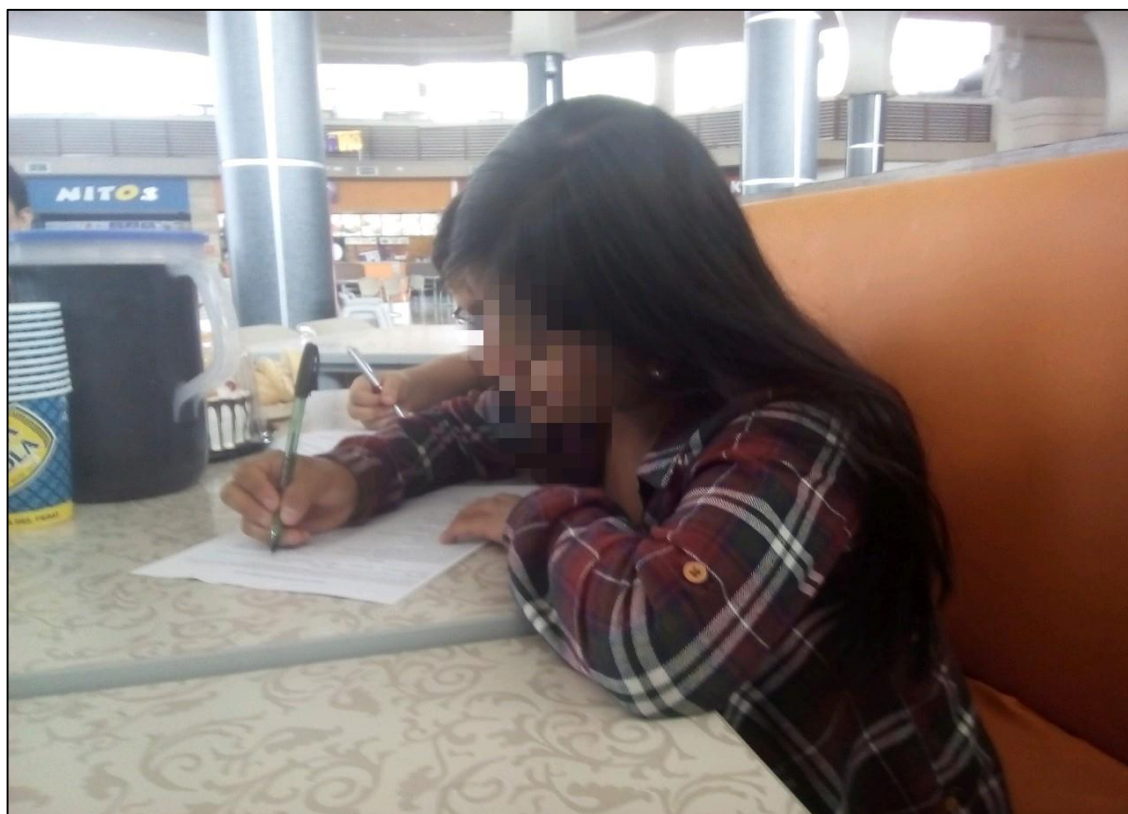
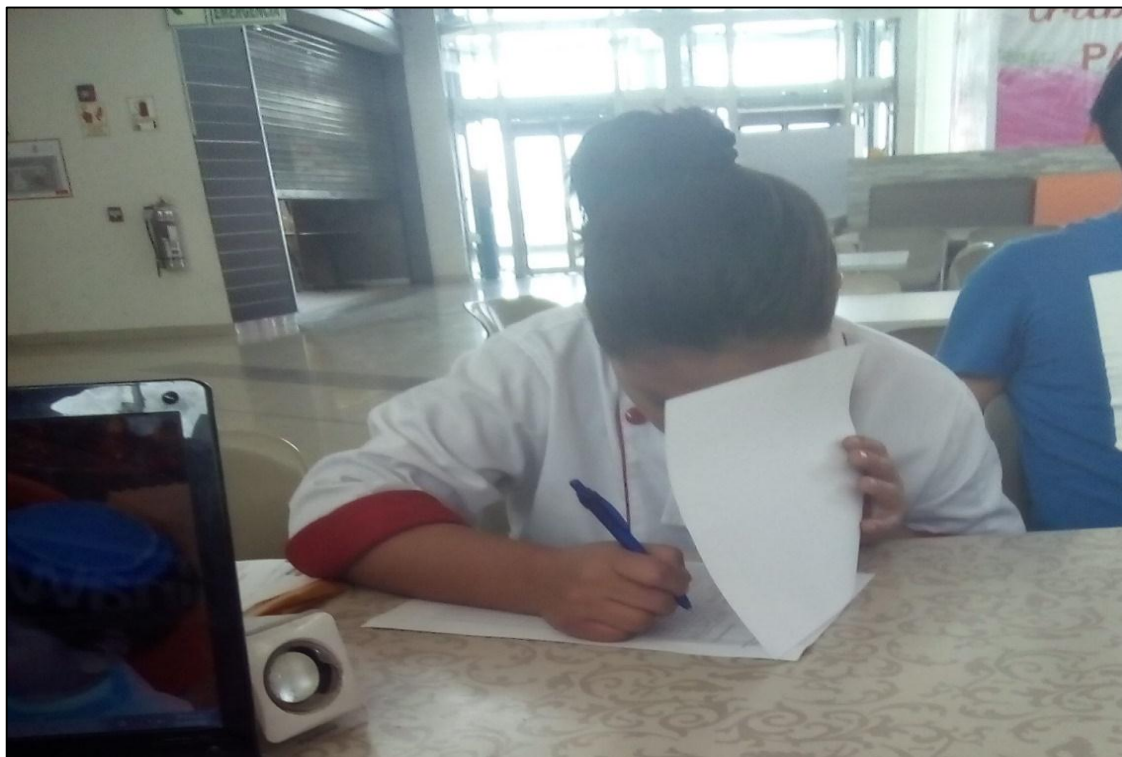
TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)

ENUNCIADO	TOTALMENTE DE ACUERDO (TA)	DE ACUERDO (A)	INDECISO (I)	EN DESACUERDO (D)	TOTALMENTE EN DESACUERDO (TD)
1.- La distribución física del ambiente de trabajo facilita la realización de mis labores.					
2.- Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.					
3.- El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar mis funciones.					
4.- Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.					
5.- La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra.					
6.- Mi (s) jefe (s) es (son) comprensivo (s).					
7.- Me siento mal con lo que hago.					
8.- Siento que recibo de parte de la empresa mal trato.					
9.- Pertenecer a la empresa es positivo para mí.					
10.- Mi trabajo permite desarrollarme personalmente.					
11.- Me siento realmente útil con la labor que realizo.					
12.- Es grata la disposición de mi jefe cuando les pido alguna consulta sobre mi trabajo.					
13.- El ambiente donde trabajo es confortable.					
14.- Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable.					
15.- La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.					
16.- Prefiero tomar distancia con las personas con las que trabajo.					
17.- Me disgusta mi horario.					
18.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo.					
19.- Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.					
20.- Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.					
21.- La comodidad que me ofrece el ambiente de trabajo es inigualable.					
22.- Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.					
23.- El horario de trabajo me resulta incómodo.					
24.- La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.					
25.- Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.					
26.- Mi trabajo me aburre.					
27.- La relación que tengo con mis superiores es cordial.					
28.- En el ambiente físico donde me ubico, trabajo cómodamente.					
29.- Mi trabajo me hace sentir realizado.					
30.- Me gusta el trabajo que realizo.					
31.- No me siento a gusto con mi (s) jefe (s).					
32.- Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.					
33.- No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.					
34.- Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo (a).					
35.- Me siento complacido con la actividad que realizo.					
36.- Mi (s) jefe (s) valora (n) el esfuerzo que hago en mi trabajo.					

\*Documento original utilizado solo para fines académicos.



## ANEXO N°4







# Plagiarism Checker X Originality Report

**Similarity Found: 25%**

Date: viernes, octubre 19, 2018

Statistics: 5685 words Plagiarized / 22422 Total words

Remarks: Medium Plagiarism Detected - Your Document needs Selective Improvement.

---

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL Trabajo de Suficiencia Profesional Satisfacción laboral percibida en las y los colaboradores de la empresa Corporación de Restaurantes Asociados S.A.C. - Lima. Periodo 2018. Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social Presentado por: Autor: Bachiller Rosmery Liceth Avendaño Rivera Lima – Perú 2018